

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA  
(Studi Kasus Di PT. Sucofindo Surabaya)**

**SKRIPSI**



Oleh

Firman Hanif Amirudin

16510027

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2021**

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA  
(Studi Kasus Di PT. Sucofindo Surabaya)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh

Firman Hanif Amirudin

16510027

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2021**

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) TERHADAP KINERJA**  
**KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA**  
**(Studi Kasus Di Pt. Sucofindo Surabaya)**

**SKRIPSI**

Oleh

**FIRMAN HANIF AMIRUDIN**

**16510027**

Telah dipertahankan di depan dewan penguji dan dinyatakan sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada 7 Juli 2021

**Susunan Dewan Penguji**

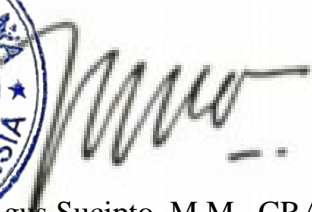
1. Ketua Penguji  
Ikhsan Maksum, M.Sc  
NIP. 199312192019031012
2. Dosen Pembimbing/Sekretaris  
Dr. H. Fauzan Al Manshur, ST., MM  
NIP. 197311172005 011003
3. Penguji Utama  
Dr. Vivin Maharani Ekowati, M.Si., M.M  
NIP. 19750426201608012042

**Tanda Tangan**



Mengetahui,  
**Ketua Jurusan**



  
Agus Sucipto, M.M., CRA  
NIP. 19670816 2003121001

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Firman Hanif Amirudin  
NIM : 16510027  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA (Studi Kasus Di PT. Sucofindo Surabaya)**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 22 Mei 2021

Hormat saya,

  
  
Firman Hanif Amirudin  
16510027

## **PERSEMBAHAN**

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillahirabbil'amin

Segala puja dan puji syukur terpanjatkan kepada kehadiran Allah SWT atas kehendak-

Nya yang akhirnya dapat terselesaikan sebuah penelitian skripsi ini.

Dengan penuh kerendahan hati dan kesadaran penulis mempersembahkan karya sederhana ini untuk orang tua dan kakak saya yang telah mendukung dan membantu kelancaran penelitian ini dalam segala hal.

Dan juga para guru dan dosen yang telah membagikan ilmunya, serta tidak lupa kepada teman dan sahabat yang sudah selalu hadir dan mendukung penelitian ini yang tidak bisa saya balas satu persatu

## **MOTTO**

“Innamal A'malu Binniyati”

Semua perbuatan tergantung niatnya, dan (balasan) bagi tiap-tiap orang (tergantung)  
apa yang diniatkan

\*\*\*\*\*

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT yang selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus Di Pt. Sucofindo Cabang Surabaya)”

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan sehingga penulis bias menyelesaikan penulisan skripsi ini. Dengan segala kerendahan hati dan rasa hormat, ucapan terima kasih penulis dihaturkan kepada:

1. Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Drs. Agus Sucipto, MM., CRA selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.Ag selaku Wali Dosen
5. Dr. H. Fauzan Al Mansur, MM yang juga merupakan Dosen Pembimbing yang telah membimbing saya hingga terselesaikannya penulisan skripsi ini.
6. Para Dosen Fakultas Ekonomi yang telah mengajarkan berbagai ilmu pengetahuan serta memberikan nasehat-nasehat kepada penulis selama studi di Universitas ini, beserta seluruh staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Kedua Orang tua beserta kakak yang telah memberikan doa dan dukungan selama

proses pembuatan skripsi

8. Terima kasih kepada PT. Sucofindo Cabang Surabaya yang telah bersedia menjadi objek penelitian.
9. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen angkatan 2016 yang telah banyak membantu serta memberikan dukungan dan sumbangsih pemikiran dalam memperlancar penulisan skripsi ini.
10. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu-satu, yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini.

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal Alamin...

Malang, 23 Maret 2021

Penulis



## DAFTAR ISI

### SAMPUL DALAM

LEMBAR PENGESAHAN .....	i
SURAT PERNYATAAN .....	ii
PERSEMBAHAN .....	iii
MOTTO .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI .....	vii
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
ABSTRAK .....	xii

### BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7

### BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu .....	9
2.2 Kajian Teori .....	33
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan .....	33
2.2.2 <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) .....	35
2.2.2.1 Dimensi <i>Leader Member Exchange</i> .....	35
2.2.2.2 Indikator <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) .....	37
2.2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Leader Member Exchange</i> ...	38
2.2.3 Pengertian Kinerja .....	39
2.2.3.1 Pengertian Penilaian Kinerja .....	43
2.2.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja .....	43

2.2.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja.....	44
2.2.3.4 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	45
2.2.4 Kepuasan Kerja.....	45
2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	45
2.2.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	46
2.2.4.3 Dampak Kepuasan Kerja .....	47
2.2.4.4 Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Islam .....	48
2.3 Hubungan Antar Variabel .....	49
2.3.1 Hubungan LMX Terhadap Kepuasan Kerja .....	49
2.3.2 Hubungan LMX Terhadap Kinerja Karyawan.....	50
2.3.3 Hubungan LMX Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja.....	51
2.4 Kerangka Konseptual.....	52
2.5 Model Hipotesis .....	52
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	53
3.2 Lokasi Penelitian .....	53
3.3 Populasi dan Sampel .....	53
3.3.1 Populasi .....	53
3.3.2 Sampel .....	53
3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	54
3.5 Data dan Jenis Data .....	54
3.5.1 Data .....	54
3.5.2 Jenis Data .....	55
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	55
3.7 Skala Pengukuran.....	55
3.8 Definisi Operasional Variabel .....	56
3.9 Uji Instrumen .....	60

3.10 Analisis Data .....	60
3.10.1 Analisis Statistik Deskriptif .....	61
3.10.2 Pengujian Model Pengukuran .....	61
3.10.3 Uji Mediasi dan Sobel .....	63
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Hasil Penelitian .....	65
4.1.1 Sejarah Perusahaan .....	65
4.1.2 Deskriptif Responden .....	68
4.1.2.1 Karakteristik Responden .....	68
4.1.2.2 Deskripsi Variabel Responden .....	69
4.1.3 Skema Model Partial Least Square (PLS) .....	72
4.1.4 Evaluasi Model PLS .....	73
4.1.4.1 Model Pengukuran (Outer Model) .....	73
4.1.4.1.1 Convergent Validity .....	73
4.1.4.1.2 Discriminant Validity .....	75
4.1.4.1.3 Composite Realibility .....	77
4.1.4.2 Pengujian Model Struktural (Inner Model) .....	77
4.1.4.2.1 Pengujian Goodness Of Fit.....	78
4.1.4.2.2 Uji Mediasi .....	79
4.1.5 Hasil Pengujian Hipotesis.....	81
4.2 Pembahasan.....	83
4.2.1 Pengaruh LMX Terhadap Kinerja Karyawan.....	83
4.2.2 Pengaruh LMX Terhadap Kepuasan Kerja .....	85
4.2.3 Pengaruh LMX Terhadap Kinerja Dimediasi Kepuasan Kerja.....	87
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan .....	91
5.2 Saran .....	92
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>xvii</b>

<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>xxiii</b>
----------------------	--------------

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	21
Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan Antar Penelitian.....	32
Tabel 3.1 Skor Penilaian Likert .....	56
Tabel 3.2 Konsep, Variabel, Indikator, dan Instrumen Penelitian .....	58
Tabel 3.3 Kriteria Output PLS .....	63
Tabel 4.1 Karakteristik Responden .....	68
Tabel 4.2 Distribusi Variabel LMX .....	70
Tabel 4.3 Distribusi Variabel Kepuasan Kerja .....	71
Tabel 4.4 Distribusi Variabel Kinerja Karyawan.....	71
Tabel 4.5 Outer Loading .....	74
Tabel 4.6 Cross Loading .....	75
Tabel 4.7 Average Variant Extracted (AVE).....	76
Tabel 4.8 Composite Reliability .....	77
Tabel 4.9 Nilai R Square.....	78
Tabel 4.10 Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	80
Tabel 4.11 Hasil Uji Inner Weight.....	81

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	52
Gambar 4.1 Hasil Pengujian Diagram Jalur Model Pengukuran PLS .....	73

## ABSTRAK

Firman Hanif Amirudin, 2021, SKRIPSI. Judul : “*Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus di Pt. Sucofindo Cabang Surabaya)*”

Pembimbing : Dr. H. Fauzan Al Manshur, ST., MM

Kata Kunci : *Leader Member Exchange* (LMX), Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

---

Permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja di Pt. Sucofindo Cabang Surabaya. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh antara variabel *Leader Member Exchange* (LMX) dengan kinerja karyawan dimediasi dengan kepuasan kerja di Pt. Sucofindo Cabang Surabaya. Penelitian ini menggunakan jenis eksplanatori yang mengkaji pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) (X) berpengaruh kepada kinerja karyawan (Y) dan dimediasi kepuasan kerja (Z) yang bertempat di Pt. Sucofindo Cabang Surabaya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Simple Random Sampling*, dimana jumlah populasi dan sampel yang diteliti sebanyak 108 responden. Instrumen penelitian ini berupa kuisioner, kemudian data yang diperoleh diolah dengan menggunakan statistik deskriptif, uji validitas, reliabilitas, normalitas, linieritas.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh mediasi dari variabel kepuasan kerja terhadap *Leader Member Exchange* (LMX) dan kinerja karyawan.

## ABSTRACT

Firman Hanif Amirudin, 2021, SKRIPSI. Title : “*The Influence of Leader Member Exchange (LMX) on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction (Case Studies at Pt. Sucofindo Cabang Surabaya)*”

Pembimbing : Dr. H. Fauzan Al Manshur, ST., MM

Kata Kunci : *Leader Member Exchane* (LMX), Employee Performance, Job Satisfaction

---

The problem in this research is whether there is an influence of Leader Member Exchange (LMX) on employee performance mediated by job satisfaction at Pt. Sucofindo Surabaya Branch. The purpose of this study was to determine the effect of the Leader Member Exchange (LMX) variable on employee performance mediated by job satisfaction at Pt. Sucofindo Surabaya Branch. This study uses an explanatory type which examines the influence of the Leader Member Exchange (LMX) (X) on employee performance (Y) and mediated job satisfaction (Z) which is located at Pt. Sucofindo Surabaya Branch. The sampling technique used in this study was Simple Random Sampling, in which the total population and sample being studied were 108 respondents. The research instrument was a questionnaire, then the data obtained were processed using descriptive statistics, validity, reliability, normality, linearity, testing.

The results of this study indicate that the Leader Member Exchange (LMX) has a significant effect on employee performance, the Leader Member Exchange (LMX) has a significant effect on job satisfaction, job satisfaction has a significant effect on employee performance. By showing the results that there is a mediating effect of job satisfaction variables on the Leader Member Exchange (LMX) and employee performance.



## تجريدي

فيران حنيف أمير الدين، 2021 أطروحة. العنوان : "تأثير تبادل الأعضاء القياديين (XML) على أداء الموظفين بوساطة الرضا الوظيفي (دراسة حالة في فرع ayabaruS odnifocuS .tP)  
المستشار : د. فوزان المنشور MM, TS  
الكلمات الرئيسية : عضو القائد إكسشان (XML) ، أداء الموظف، الرضا الوظيفي

---

المشكلة في هذه الدراسة هي ما إذا كان هناك تأثير من رئيس تبادل الأعضاء (XML) على أداء الموظف بوساطة الرضا الوظيفي في فرع ayabaruS odnifocuS .tP سورابايا. الغرض من هذه الدراسة هو معرفة التأثير بين متغير زعيم تبادل الأعضاء (XML) وأداء الموظف بوساطة مع الرضا الوظيفي في فرع ayabaruS odnifocuS .tP سورابايا. تستخدم هذه الدراسة نوعاً من الاختصاص الذي يدرس تأثير تبادل الأعضاء القياديين (XML) ((X) على أداء الموظف (Y) والرضا الوظيفي بوساطة (Z) الموجود في فرع ayabaruS odnifocuS .tP أنت تقنية أخذ العينات المستخدمة في هذه الدراسة هي أخذ العينات العشوائية البسيطة، حيث درس عدد السكان والعينات ما يصل إلى 108 مجيبين. هذا الصك البحثي هو استبيان، ثم تتم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام إحصاءات وصفية، واختبار الصلاحية، والموثوقية، والتطبيع، والخطي وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن رئيس تبادل الأعضاء (XML) له تأثير كبير على أداء الموظفين، زعيم تبادل الأعضاء (XML) له تأثير كبير على الرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي له تأثير كبير على أداء الموظفين. من خلال إظهار النتائج التي هناك تأثير على الوساطة من الارتياح الوظيفي المتغير على رئيس تبادل الأعضاء (XML) وأداء الموظفين.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Pola kepemimpinan memainkan peranan penting, dalam meningkatkan kinerja karyawan. Bagaimana tidak, karena sesungguhnya seluruh faktor eksternal yang dapat meningkatkan kinerja individual karyawan itu datang dari penampilan dan pola kepemimpinan.

Menurut Fahmi (2014) pemimpin dan kepemimpinan adalah ibarat sekeping mata uang logam yang tidak bisa dipisahkan, dalam artian bisa dikaji secara terpisah namun harus dilihat sebagai satu kesatuan. Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan, dan jiwa kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin tidak bisa diperoleh dengan cepat dan segera namun sebuah proses yang terbentuk dari waktu ke waktu hingga akhirnya mengkristal dalam sebuah karakteristik. Dalam artian ada sebagian orang yang memiliki sifat kepemimpinan namun dengan usahanya yang gigih mampu membantu lahirnya penegasan sikap kepemimpinan pada dirinya tersebut.

Dan menurut Makawimbang (2012) kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu: pemimpin sebagai subjek, dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin adalah seseorang yang memimpin dengan cara mengambil inisiatif tingkah laku masyarakat dengan cara mengarahkan, mengorganisasikan atau mengawasi usaha orang lain, baik berdasarkan prestasi, kekuasaan maupun kedudukan.

Organisasi perlu mengutamakan komunikasi efektif dan efisien untuk menjamin suksesnya usaha yang dijalankan dalam sebuah organisasi. Pemimpin dan bawahan harus mengutamakan komunikasi dalam bertukar sumber daya dan pemikiran. Bawahan juga memegang peran penting dalam menjalankan sebuah

organisasi, misalnya dalam melaporkan kemajuan target atau laporan masalah-masalah yang menghambat tercapainya tujuan dari organisasi. Dalam hal ini dapat membantu pemimpin dalam menyusun dan memahami tentang apa yang akan terjadi dan juga akan merencanakan strategi yang akan diterapkan.

Hubungan yang terjalin antara pemimpin dengan bawahan ini terkait dengan konsep kepemimpinan yang bernama *Leader Member Exchange* (LMX). Menurut Robbins dan Judge (2015) *Leader Member Exchange* (LMX) adalah sebuah konsep tentang hubungan yang terjalin antara pemimpin dan bawahan yang terbagi dalam 2 kelompok, yaitu kelompok luar dan kelompok dalam, yang termasuk kelompok dalam akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok luar.

Dengan adanya hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan akan meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Mankunegara (2017) kinerja merupakan hasil dari sebuah tugas dan tanggung jawab dari tugasnya yang dapat diukur dengan kualitas dan kuantitas. Menurut Supriyanto dan Maharani (2012) kinerja karyawan adalah hasil dari kerja keras seseorang dalam pencapaian tujuan dengan kemampuan yang dimilikinya pada kondisi tertentu. Oleh karena itu kinerja merupakan hasil keterkaitan antara kemampuan, kerja sama, dan persepsi tugas yang telah dibebankan kepada karyawan.

Sementara itu menurut penelitian yang dilakukan oleh Suryadi (2017) membuktikan bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Namun pada kenyataan, tidak diketahui apakah sistem kepemimpinan *Leader Member Exchange* ini memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan di pada pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang. Menurut penelitian yang dilakukan Herlambang (2017) *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan komitmen, serta menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel intervening atau memediasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja. Hubungan mediasi atau intervening ini dapat ditunjukkan dengan adanya fenomena pada First Media.

Dimana karyawan lebih sering untuk mengajukan resign kepada pimpinan karena sering tidak memenuhi target. Serta menurut penelitian yang dilakukan oleh Elshifa (2018) menunjukkan hasil bahwa antara LMX, Komitmen, dan OCB memiliki pengaruh antara satu dengan yang lainnya baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Darma dan Supriyanto (2017) mengenai Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh langsung terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi berupa gaji, upah, tantiem, fasilitas, program perjalanan dan tunjangan hari raya berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai. Variabel kompensasi berpengaruh langsung terhadap variabel Kepuasan Karyawan. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya akan meningkatkan kepuasan karyawan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Jika seseorang merasa puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Dan menurut Paripurna, Supartha dan Subudi (2017) mengemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap niat untuk pindah dari karyawan. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat untuk pindah dari karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. terhadap niat untuk pindah dari karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Serta menurut Nurcahyani dan Adnyani (2016) menemukan kesimpulan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Sinar Sosro Pabrik. Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Motivasi mempunyai pengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Kepuasan yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hubungan atasan-bawahan secara tidak langsung berpengaruh terhadap rendahnya keinginan pekerja untuk keluar dari pekerjaannya, yakni melalui intermeditasi dari keadilan organisasional, kepuasan kerja, serta komitmen. Dengan kata lain, kuatnya hubungan atasan-bawahan membawa pengaruh positif terhadap komitmen keberlanjutan dari pekerja untuk tetap bertahan pada organisasi dimana dia bekerja. Menurut Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Sedangkan menurut Handoko (2002) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah keadaan atau kondisi diri emosional pegawai memandang pekerjaan mereka

Dalam objek penelitian yang akan dilakukan adalah di PT *Superintending Company of Indonesia* (Persero) (selanjutnya disebut SUCOFINDO) merupakan Badan Usaha Milik Negara yang dibangun antara Pemerintah Republik Indonesia dengan SGS, Perusahaan inspeksi terbesar di dunia yang berpusat di Jenewa, Swiss.

PT. SUCOFINDO merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan merupakan perusahaan nasional yang memberikan pelayanan berupa inspeksi dan audit, pengujian dan analitis, sertifikasi, pelatihan dan konsultasi bisnis dengan kantor pusat yang terletak di Jakarta, Indonesia. Perusahaan ini sudah memiliki beberapa cabang yang salah satunya terletak di Surabaya. Jumlah karyawan secara keseluruhan yang dimiliki oleh PT. SUCOFINDO sekitar 3.903 (karyawan tetap & tidak tetap) per tahun 2018. Jumlah karyawan PT. SUCOFINDO cukup banyak sehingga perusahaan dihadapkan pada beberapa masalah mengenai masalah perilaku di tempat kerja dan kepuasan kerja karyawan. Perusahaan telah memberikan motivasi kerja dengan adanya program peningkatan kemampuan dan jenjang karir yang jelas, pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, lingkungan kerja yang

baik, aman dan nyaman. Peneliti juga mengamati bahwa karyawan juga menghormati dan memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan. Selain itu, menurut perusahaan ada beberapa karyawan yang memiliki perilaku sukarela dan loyal terhadap perusahaan, namun pada kenyataannya ada pula karyawan yang keluar dari perusahaan dan bekerja di tempat lain.

Menurut Charisma (2016) fenomena yang terjadi pada PT. Sucofindo adalah menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan, sebagaimana data yang didapatkan dari sumber daya manusia PT. Sucofindo. Yaitu pada tahun 2008-2009 yang mulanya ada di tingkat kepuasan karyawan pada angka 3,75 menurun di tahun berikutnya, dan di tahun 2010 sampai tahun 2013 skor untuk tingkat kepuasan karyawan berada pada angka 3,20 yang artinya tidak mengalami kenaikan maupun penurunan, sampai di tahun 2013-2014 kepuasan kerja karyawan mengalami kenaikan dan berada pada angka 3,30.

Dan juga menurut Siswanto (2018) yang melakukan pra riset dengan menyebarkan kuesioner penelitian di PT. Sucofindo cabang Bekasi terkait dengan adanya masalah ketidakpuasan dalam bekerja di berbagai divisi yang ada di perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa indikator terbesar yang menjadi ketidakpuasan kerja pada karyawan PT.SUCOFINDO adalah indikator gaji, kerjasama dan fasilitas kerja, dimana presentase ketidakpuasan kerja pada indikator gaji sebesar 30% memilih sangat tidak puas, 45% menyatakan tidak puas, 10 menyatakan kurang puas, 15% menyatakan puas, dan 0% menyatakan sangat puas. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Setiap organisasi berupaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya dengan memberikan program kompensasi yang adil dan layak serta kompetitif. Kompensasi ada dua jenis yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Kompensasi finansial itu kompensasi yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Sedangkan kompensasi nonfinansial yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Pada tahun 2019 Pada PT.Sucofindo terdapat masalah dalam pemberian gaji dan uang pensiun yaitu kelayakan pada seorang karyawan yang menerima gaji tidak layak untuk memenuhi kebutuhan dirinya dan keluarganya. Kasus ini bermula saat PT. Sucofindo mengeluarkan kebijakan percepatan pensiun bagi pegawainya dalam rangka penataan komposisi SDM pada 2017. Seperti halnya, perusahaan ini telah mengalami beberapa karyawan yang mengeluh tentang gaji yang diterima tidak berdasarkan dengan porsi jam kerja. Karyawan melakukan kerja lembur akan tetapi gaji yang didapat dari perusahaan tidak sesuai melebihi target waktu lemburan mereka. Bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tersebut dirasakan tidak layak dan tidak adil, kemungkinan besar tidak akan tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan. Bahkan kompensasi yang tidak adil dapat memicu jurang pemisah di antara karyawan dan akhirnya memunculkan konflik di antara sesama karyawan atau karyawan dengan pihak manajemen perusahaan. Hal ini juga akan berdampak kepada kinerja dari karyawan dan produktivitas perusahaan. Dengan adanya hal ini akan menjadikan kinerja karyawan akan semakin menurun.

Dengan memiliki kinerja yang baik dari karyawan membuat PT. Sucofindo memiliki SDM yang berkualitas. Seorang atasan menggunakan gaya kepemimpinan dalam peran *Leader Member Exchange* (LMX) untuk mengatur bawahannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, memberikan tugas kepada bawahannya, menjalin interaksi untuk mengetahui hambatan yang terjadi. Dengan adanya peran *Leader Member Exchange* (LMX), atasan dan bawahan memiliki hubungan yang sangat baik maka karyawan itu sendiri akan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya. Namun, ada juga dari beberapa karyawan tidak melakukan atau melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan karena hambatan pekerjaan yang mereka alami dan tidak memberitahu kepada atasannya, sehingga berdampak pada kinerja karyawan dan juga kinerja perusahaan

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *Leader Member Exchange* (LMX) yang efektif dalam setiap unit kerja akan berpengaruh pada

perilaku kerja yang diindikasikan dengan meningkatnya kinerja dari unit itu sendiri juga pada kinerja perusahaan. *Leader Member Exchange* (LMX) Dan juga Mengingat pentingnya masalah tersebut, maka penulis tertarik untuk mengambil judul **“Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus di PT. SUCOFINDO Surabaya)”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dari latar belakang yang telah dijelaskan diatas, masalah yang akan diteliti dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
2. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja?
3. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan kerja?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Dari rumusan masalah yang diuraikan, tujuan dari kajian masalah ini diantaranya:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan kerja
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi Kepuasan Kerja.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat memberikan informasi tentang sejauh mana pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dengan kinerja karyawan yang dimediasi kepuasan kerja dan Sebagai sumber informasi yang dapat dijadikan dasar oleh organisasi untuk



pengambilan kebijakan tentang pelaksanaan *Leader Member Exchange* (LMX) dan kinerja

2. Bagi Peneliti

- a. Dapat menambah pengetahuan dan wawasan untuk mengembangkan kemampuan penulis dalam mengamati permasalahan serta membantu memberikan sumbangan pikiran bagi organisasi/perusahaan.
- b. Penulis dapat mengaplikasikan ilmunya secara langsung dengan menghadapi kondisi secara nyata di lapangan dan mengasah kemampuan peneliti dalam melakukan penelitian dengan metode ilmiah

3. Bagi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

- a. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu sumber untuk mengembangkan kegiatan keilmuan dan pendidikan, khususnya untuk Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen
- b. Sebagai bahan acuan bagi peneliti lain untuk mengembangkannya.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Suryadi (2017) meneliti tentang “Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)”. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana pengaruh dari LMX terhadap kinerja dari karyawan. Berdasarkan penelitian mengenai pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan karakteristik pekerjaan terhadap kinerja pegawai pada Pegawai di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut : (1) *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian apabila *Leader Member Exchange* (LMX) dapat diterima, maka kinerja pegawai akan meningkat. (2) Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian apabila karakteristik pekerjaan pegawai semakin tepat, maka kinerja pegawai akan meningkat.

Herlambang (2017) meneliti tentang “Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Karyawan Pada PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media Surabaya”. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui adakah pengaruh dari *Leader Member Exchange* terhadap kinerja melalui komitmen. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *Leader Member Exchange*, maka akan semakin tinggi juga kinerja karyawan PT Ponsel Jobs Indonesia. *Leader Member Exchanges* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *Leader Member Exchanges* yang terjadi, maka akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan PT Ponsel Jobs Indonesia. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini *menunjukkan* bahwa

semakin tinggi komitmen afektif yang terjadi, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan PT Ponsel Jobs Indonesia meskipun nilai yang ditunjukkan sangatlah kecil. Berdasarkan *perhitungan* dari penelitian ini, komitmen organisasi merupakan variabel intervening atau memediasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja.

Elshifa (2018) dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi *Organization Citizen Behaviour* (Ocb) (Studi Kasus pada Karyawan Kospin Jasa Pekalongan)”. Dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui apakah ada pengaruh antara *Leader Member Exchange* (LMX) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja. Dan hasil dari penelitian ini yaitu *Leader member Exchange* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Kospin Jasa Pekalongan. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Kospin Jasa Pekalongan. *Leader member Exchange* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kospin Jasa Pekalongan. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kospin Jasa Pekalongan. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kospin Jasa Pekalongan. *Leader member exchange* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* karyawan Kospin Jasa Pekalongan. Komitmen organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* karyawan Kospin Jasa Pekalongan.

Taqiuddin, Tricahyadinata, Sampeliling (2018) meneliti tentang “Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Teladan prima Group Kota Samarinda”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *leader member exchange* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil yang ditunjukkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

Karyawan. Hal tersebut didukung dengan indikator-indikator seperti perhatian dan kepercayaan yang membuat kinerja karyawan meningkat. Komitmen organisasi yang tinggi juga membuat kinerja karyawan menjadi tinggi. Adanya keinginan untuk bertahan di perusahaan membuat kinerja karyawan meningkat. Komitmen Organisasi mampu memediasi antara pengaruh leader member exchange terhadap kinerja karyawan.

Kartika, Suharnomo (2016) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal)”. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa (1) LMX berpengaruh langsung dan positif terhadap keterlibatan karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin erat hubungan atasan dan bawahan akan meningkatkan keterlibatan karyawan pada Hotel Bahari Inn Tegal. Karyawan akan lebih bergairah ketika bekerja. (2) LMX berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan yang erat antara atasan dengan bawahan dapat menimbulkan kepuasan karyawan Hotel Bahari Inn Tegal, karyawan akan lebih senang ketika bekerja dan terhindar dari kebosanan dalam bekerja. (3) kepuasan kerja berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa Hotel Bahari Inn Tegal sudah mampu menciptakan kepuasan terhadap karyawan, baik segi kompensasi, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri sehingga kinerja karyawan menjadi semakin lebih baik. keterlibatan karyawan berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi akan memiliki kinerja yang tinggi juga. (4) LMX tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, LMX akan berpengaruh terhadap kinerja jika di mediasi oleh kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Hal ini, dikarenakan hubungan antara atasan dengan karyawan yang dirasa kurang baik karena sikap atasan kurang baik dalam menyampaikan tugas kepada bawahan.

Kharimah (2019) yang berjudul “Pengaruh LMX Terhadap Kinerja Dan Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Pln Uid Jatim”. Dalam penelitian ini membuktikan bahwa (1) LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan hasil *t*-statistik sebesar 2,995 lebih dari 1,96 yang berarti berpengaruh positif dan signifikan sehingga H1 Diterima. (2) Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja, dengan hasil nilai *t*-statistik 3,295 lebih besar dari 1,96 sehingga H2 Diterima. (3) *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Persepsi Dukungan Organisasi dengan nilai *t*-statistik sebesar 5,301 lebih besar dari 1,96 sehingga H3 Diterima. (4) *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Persepsi Dukungan Organisasi. Artinya bahwa Persepsi Dukungan Organisasi mampu memediasi pengaruh secara tidak langsung *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan. akan tetapi pengaruh secara langsung *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan memiliki nilai koefisien yang lebih tinggi daripada nilai koefisien pengaruh secara tidak langsung. (5) Pada variabel *Leader Member Exchange* terdapat indikator yang memiliki nilai relatif rendah dibandingkan dengan nilai indikator yang lainnya yaitu terdapat pada indikator Menjalin hubungan yang akrab.

Kamila dan Arwiyah (2019) meneliti tentang “Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Pegawai Kecamatan Semen Kabupaten Kediri)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh LMX terhadap kinerja dan komitmen organisasi dan dapatkah komitmen organisasi mampu menjadi variabel intervening untuk LMX terhadap kinerja. populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri Jawa Timur sebanyak 40 orang. Dengan hasil penelitian yang didapat adalah (1) LMX berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Organisasi, artinya semakin berkualitas LMX maka akan semakin tinggi Komitmen Organisasi. Sebaliknya, semakin rendah kualitas LMX maka akan diikuti penurunan

Komitmen Organisasi. (2) LMX berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan, artinya semakin berkualitas LMX maka akan semakin tinggi Kinerja Karyawan. Sebaliknya, semakin rendah kualitas LMX maka akan diikuti penurunan Kinerja Karyawan. (3) Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan, artinya semakin tinggi Komitmen Organisasi maka akan semakin tinggi Kinerja Karyawan. Sebaliknya, semakin rendah Komitmen Organisasi maka akan diikuti penurunan Kinerja karyawan. (4) Komitmen Organisasi merupakan *variable intervening* (mediasi) yang baik khususnya pada pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan.

Pusparini (2018). Pengaruh *Leader Member Exchange* dan *Empowerment* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Surabaya Gempol. PT JasaMarga adalah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang bergerak di bidang penyelenggara jasa jalan tol. Perusahaan ini dibentuk pada tanggal 1 Maret 1978 setelah jalan tol pertama yang menghubungkan Jakarta dan Bogor selesai dibangun. Sebagai perusahaan jalan tol pertama di Indonesia, dengan pengalaman lebih, saat ini Jasa Marga adalah pemimpin dalam mengelola lebih dari 531 km jalan tol atau 76% dari total jalan tol di Indonesia. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Gerbang Tol Surabaya Gempol. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Empowerment* terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan Gerbang Tol Surabaya Gempol. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Gerbang Tol Surabaya Gempol. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Gerbang Tol Surabaya Gempol. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Empowerment* terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Gerbang Tol Surabaya Gempol. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Selanjutnya untuk menguji dan

menganalisis pengaruh *Empowerment* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan disimpulkan bahwa LMX tidak berpengaruh pada kepuasan kerja. Selanjutnya *Empowerment* memiliki pengaruh signifikan positif pada kepuasan kerja. Adapun kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh pada kinerja karyawan, selanjutnya LMX tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun *Empowerment* memiliki pengaruh signifikan positif pada kinerja karyawan dan terahir kepuasan kerja tidak mampu menjadi perantara terhadap LMX maupun *empowerment* pada kinerja karyawan.

Ula dan Suhariadi (2019). Peran Manajemen Waktu dan *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif korelasional dengan menggunakan analisis regresi yang bertujuan untuk menguji ada atau tidaknya peran manajemen waktu dan *leader-member exchange* dalam memprediksi perubahan dalam kinerja PNS di UPTD Pendidikan di Kabupaten X. Pengujian data hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model penelitian yang diajukan sesuai dengan hasil penelitian. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa manajemen waktu dan *leader-member exchange* berpengaruh terhadap kinerja. Kelemahan pada penelitian ini ialah populasi penelitian yang terbatas pada PNS UPTD Pendidikan di Kabupaten X, sedangkan PNS UPTD Kesehatan dan PNS Satuan Kerja Induk yang ada di Kabupaten X tidak termasuk dalam penelitian.

Hutama dan Goenawan (2017). Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel X Surabaya. *Leader Member Exchange* merupakan kualitas hubungan timbal balik antara pemimpin dan karyawan dalam sebuah organisasi. Dalam penelitian ini menggunakan *Leader Member Exchange* sebagai variabel yang memiliki 4 dimensi, yaitu *affect*, *loyalty*, *contribution*, dan *professional respect*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dari *Leader Member Exchange* dan kinerja karyawan di Hotel X Surabaya. Dengan sampel yang melibatkan 35 karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Leader Member*

*Exchange* secara parsial berkorelasi secara positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; *Leader Member Exchange* secara simultan berkorelasi secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; dimensi *affection* merupakan dimensi yang paling dominan berkorelasi terhadap kinerja karyawan di Hotel X Surabaya. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif eksplanatif. Data penelitian ini dikumpulkan menggunakan kuesioner. Penelitian kuantitatif eksplanatif merupakan penelitian dengan data atau *numeric* yang bertujuan untuk mengetahui kausalitas antar variabel yang menjelaskan suatu fenomena. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu : 1. *Leader Member Exchange* yang meliputi dimensi *affect*, *loyalty*, *contribution*, *professional respect* terbukti secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel X Surabaya. 2. *Leader Member Exchange* terbukti secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel X Surabaya. 3. Dimensi *affect* merupakan dimensi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel X Surabaya.

Luthfitasari (2018). Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Persepsi Kinerja Karyawan. Kepemimpinan merupakan faktor kunci yang perlu diperhatikan setiap perusahaan maupun organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimiliki. Faktor kepemimpinan sebagai faktor kunci mengingat meskipun perusahaan memiliki sumber daya yang tinggi tanpa adanya kepemimpinan seluruh sumberdaya tidak dapat bersinergi menghasilkan kinerja yang optimal. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui seberapa besar pengaruh *Leader Member Exchange*(*LMX*) terhadap persepsi kinerja karyawan. Desain yang digunakan adalah kuantitatif dengan menggunakan skala *Leader Member Exchanged* dan skala kinerja karyawan. Jumlah responden penelitian 105 orang dengan menggunakan teknik *random sampling*. Analisis data yang digunakan adalah regresi sederhana. Berdasarkan



penelitian dapat disimpulkan bahwa: (1) Hipotesis diterima karena terdapat pengaruh positif yang signifikan *Leader-Member Exchange* terhadap persepsi kinerja Karyawan, (2) Kontribusi *Leader Member Exchange* yang diberikan dalam persepsi kinerja karyawan pada penelitian ini sebesar 61% dan sisanya dipengaruhi faktor ataupun variabel lain (3) Oleh karena itu, semakin baik *Leader Member Exchange (LMX)* maka akan semakin positif pula persepsi kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya.

Justina, Susetyo, dan Kananlua (2019). Pengaruh *Leader Member Exchange* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Peran Variabel Mediasi *Work Engagement* Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PERSERO) Area Bengkulu. *Work Engagement* merupakan mediator parsial antara *Leader-Member Exchange* dengan kinerja karyawan, sehingga karyawan dengan *Leader-Member Exchange* dan *Work Engagement* yang tinggi dapat berkembang lebih lanjut berkontribusi pada kinerja karyawan dan maju melalui kinerja *Work Engagement*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh *Leader-Member Exchange* terhadap kinerja dengan *Work Engagement* sebagai variabel mediasi pada PT. PLN (Persero) Area Bengkulu. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 69 karyawan di PT. PLN (Persero) Area Bengkulu. Data yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner dianalisis dengan menggunakan analisis regresi termediasi. Ditemukan bahwa *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*, *Leader-Member Exchange* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, *Work Engagement* berdampak positif terhadap kinerja karyawan, dan *Work Engagement* memediasi hubungan antara *Leader-Member Exchange* dan kinerja karyawan. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini yaitu : 1. *Leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Bengkulu. 2. *Leader-member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* karyawan PT. PLN (Persero) Area Bengkulu. 3. *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area

Bengkulu 4. Adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara *leader-member exchange* dan kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Area Bengkulu yang dimediasi oleh variabel *work engagement*.

Erlita dan Surjanti (2018). Pengaruh *Leader Member Exchange*, *Self Efficacy*, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Pabrikasi di PT. PG Candi Baru Sidoarjo). Tujuan penelitian ini untuk menguji pengaruh pertukaran anggota pemimpin, efikasi diri, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian manufaktur pada PT. PG Candi Baru Sidoarjo. PLS digunakan untuk menguji pengaruh semua tiga tentang kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari pemimpin pertukaran anggota terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak dengan efikasi diri dan kepuasan kerja yang positif tetapi tidak pengaruh signifikan. Implikasi dari penelitian ini adalah perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya dengan memanfaatkan pemimpin pertukaran anggota. Berdasar pada hasil pengkajian dan pembahasan yang sudah dipaparkan maka ada pengaruh positif yang signifikan antara leader member exchange (LMX) terhadap kinerja karyawan. Namun untuk self efficacy (SE) dan kepuasan kerja mempunyai dampak positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengkajian ini dilakukan hanya terbatas pada bagian pabrikasi di PT. PG Candi Baru Sidoarjo, sehingga tidak dapat digeneralisir.

Asdani (2019). Pengaruh *Leader Member Exchange* dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Politeknik Negeri Malang). Organisasi perusahaan yang bertujuan untuk tetap mampu bertindak dalam lingkungan yang semakin kompetitif untuk waktu yang lama, mereka juga harus memiliki sumber daya manusia yang kuat dan bertenaga. Dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dalam persaingan lingkungan Hidup. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh pertukaran anggota pemimpin (LMX) dan budaya organisasi terhadap kinerja manajerial. Itu Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian Manajerial Level di Politeknik Negeri Malang. Teknik

pengambilan sampel yang digunakan adalah metode survei. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel LMX berpengaruh signifikan terhadap manajerial kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Dan juga, variabel budaya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap manajerial kinerja. Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa variabel LMX berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan manajerial, artinya semakin tinggi, artinya semakin baik penerapan LMX maka semakin baik kinerja manajerial. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya semakin baik penerapan budaya organisasi maka semakin baik kinerja manajerial. Secarasimultan, LMX dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Darma dan Supriyanto (2017). *The Effect Of Compensation On Satisfaction And Employee Performance* Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan karyawan dan kinerja karyawan serta kepuasan karyawan untuk memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Objek penelitian adalah karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner dan dianalisis dengan software SmartPLS versi 2.0M3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dan kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia. Kepuasan karyawan dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa kompensasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia tergolong baik dan dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh langsung terhadap variabel Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi berupa gaji, upah, tantiem, fasilitas, program perjalanan dan tunjangan hari raya berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai. Variabel kompensasi berpengaruh langsung terhadap variabel Kepuasan Karyawan. Semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya akan meningkatkan kepuasan karyawan. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Jika seseorang merasa

puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Nurchayani dan Adnyani (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, motivasi, kompensasi terhadap kinerja karyawan, motivasi terhadap kinerja karyawan dan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh dengan menggunakan seluruh karyawan pada PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Metode analisis dari penelitian ini menggunakan *analysis jalur (Path Analysis)*. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali sebaiknya memberikan kompensasi secara adil, memotivasi karyawan dengan promosi jabatan.

Paripurna, Supartha dan Subudi (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Agung Automall Kuta. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* serta dampaknya terhadap kinerja karyawan pada PT Agung Automall Kuta. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Agung Automall Kuta. Teknik penentuan sampel menggunakan sampling jenuh sebanyak 71 karyawan. Data penelitian merupakan data primer yang diperoleh dari database jumlah pekerja dan data sekunder berupa data penjualan kendaraan. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dan teknik analisis yang digunakan adalah SEM berbasis varian yaitu

*Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan tidak berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *turnover intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Agung Automall Kuta.

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

No.	Judul	Variabel	Metode	Hasil
1.	Suryadi (2017). “Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)	LMX, Kinerja Pegawai	Kuantitatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian apabila <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) dapat diterima, maka kinerja pegawai akan meningkat.</li> <li>2. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian apabila karakteristik pekerjaan pegawai semakin tepat, maka kinerja pegawai akan meningkat</li> </ol>
2.	Herlambang (2017). Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan	LMX, komitmen karyawan, Kinerja Karyawan	Kuantitatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.</li> <li>2. <i>Leader Member Exchanges</i> (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.</li> <li>3. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.</li> </ol>

No.	Judul	Variabel	Metode	Hasil
	Melalui Komitmen Karyawan Pada PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media Surabaya			4. komitmen organisasi merupakan variabel intervening atau memediasi pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap Kinerja.
3.	Elshifa (2018). Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi <i>Organization Citizen Behaviour</i> (OCB) (Studi Kasus pada Karyawan Kospin Jasa Pekalongan)	LMX, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan	Kuantitatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Leader member Exchange</i> berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> karyawan Kospin Jasa Pekalongan.</li> <li>2. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> karyawan Kospin Jasa Pekalongan.</li> <li>3. <i>Leader member Exchange</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kospin Jasa Pekalongan.</li> <li>4. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kospin Jasa Pekalongan.</li> <li>5. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kospin Jasa Pekalongan <i>Leader member exchange</i> berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui <i>organizational citizenship behavior</i> karyawan Kospin Jasa Pekalongan.</li> <li>6. Komitmen organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap</li> </ol>

No.	Judul	Variabel	Metode	Hasil
				kinerja karyawan melalui <i>organizational citizenship behavior</i> karyawan Kospin Jasa Pekalongan.
4.	Taqiuddin, Tricahyadinata, Sampeliling (2018). Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Teladan Prima Group Kota Samarinda	LMX, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan	Kuantitatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</li> <li>2. Komitmen organisasi yang tinggi juga membuat kinerja karyawan menjadi tinggi.</li> <li>3. Komitmen Organisasi mampu memediasi antara pengaruh leader member exchange terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>
5.	Kartika, Suharnomo (2016). Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap	LMX, Kinerja karyawan, keterlibatan karyawan,	Kuantitatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. LMX berpengaruh langsung dan positif terhadap keterlibatan karyawan.</li> <li>2. LMX berpengaruh langsung dan positif terhadap kepuasan karyawan.</li> <li>3. kepuasan kerja berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan</li> </ol>



No.	Judul	Variabel	Metode	Hasil
	Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal)	kepuasan kerja		4. LMX tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan,
6.	Kharimah dan Frianto (2019). Pengaruh LMX Terhadap Kinerja Dan Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt PLN UID Jatim	LMX, Kinerja, Persepsi dukungan organisasi	Kuantitatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. LMX berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan</li> <li>2. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja</li> <li>3. <i>Leader Member Exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Persepsi Dukungan Organisasi <i>Leader Member Exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Persepsi Dukungan Organisasi</li> <li>4. <i>Leader Member Exchange</i> terdapat indikator yang memiliki nilai relatif rendah dibandingkan dengan nilai indikator yang lainnya</li> </ol>

No.	Judul	Variabel	Metode	Hasil
				yaitu terdapat pada indikator Menjalin hubungan yang akrab 5. variabel Persepsi Dukungan Organisasi terdapat indikator yang memiliki nilai relatif rendah dibandingkan dengan indikator yang lainnya yaitu organisasi merasa bangga atas keberhasilan karyawan dalam bekerja
7.	kamila dan Arwiyah (2019). Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Pegawai Kecamatan Semen Kabupaten Kediri)”	LMX, Kinerja Karyawan, Komitmen Organisasi	Kuantitatif	1. LMX berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Organisasi 2. LMX berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan 3. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan 4. Komitmen Organisasi merupakan variable intervening (mediasi) yang baik khususnya pada pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan.
8.	Pusparini (2018). Pengaruh	LMX, EMP,	Kuantitatif	1. LMX tidak berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan 2. Empowerment Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap

No.	Judul	Variabel	Metode	Hasil
	<i>Leader Member Exchange</i> dan <i>Empowerment</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan		<p>Kinerja karyawan</p> <p>3. Mediasi terbukti tidak mampu memediasi secara penuh karena variabel <i>Leader Member Exchange</i> memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, meski tidak ada pengaruh signifikan tetapi diketahui hubungan pengaruh langsung lebih besar daripada tidak melibatkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi</p> <p>4. <i>Empowerment</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>
9.	Ula dan Suhariadi (2019). Peran Manajemen Waktu dan <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil	Manajemen Waktu, LMX, Kinerja	Kuantitatif	Pengujian data hasil penelitian ini menunjukkan bahwa model penelitian yang diajukan sesuai dengan hasil penelitian. Oleh sebab itu dapat disimpulkan bahwa manajemen waktu dan <i>leader-member exchange</i> berpengaruh terhadap kinerja
10.	Hutama dan Goenawan (2017). Pengaruh	LMX, Kinerja	Kuantitatif	1. <i>Leader Member Exchange</i> terbukti secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel X Surabaya

No.	Judul	Variabel	Metode	Hasil
	<i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel X Surabaya			2. <i>Leader Member Exchange</i> terbukti secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel X Surabaya 3. Dimensi <i>Affect</i> merupakan dimensi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
11.	Luthfitasari (2018). Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Persepsi Kinerja Karyawan	LMX, Persepsi, Kinerja Karyawan	Kuantitatif	1. Terdapat pengaruh signifikan dan positif dari <i>Leader Member Exchange</i> terhadap persepsi kinerja karyawan 2. Kontribusi <i>Leader Member Exchange</i> yang diberikan dalam persepsi kinerja karyawan 3. Semakin baik <i>Leader Member Exchange</i> maka akan semakin positif pula persepsi kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya
12.	Oktavianda dan Iqbal (2018). Pengaruh <i>Leader member Exchange</i> dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas	LMX, Motivasi Kerja, Loyalitas Karyawan	Kuantitatif	1. Variabel <i>Leader Member Exchange</i> mempunyai pengaruh secara parsial dan signifikan terhadap loyalitas karyawan 2. Variabel motivasi mempunyai pengaruh parsial dan signifikan terhadap loyalitas karyawan 3. <i>Leader Member Exchange</i> dan motivasi kerja mempunyai pengaruh secara simultan dan signifikan terhadap loyalitas karyawan

No.	Judul	Variabel	Metode	Hasil
13.	Justina, Susetyo, dan Kananlua (2019). Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Peran Variabel Mediasi <i>Work Engagement</i> Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PERSERO) Area Bengkulu	LMX, Kinerja, <i>Work Engagement</i>	Kualitatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel <i>leader-member exchange</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>2. <i>Leader-member exchange</i> berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i></li> <li>3. <i>Work engagement</i> berpengaruh positif terhadap kinerja</li> <li>4. variabel <i>work engagement</i> dinyatakan sebagai variabel mediasi parsial (<i>partial mediation</i>) karena setelah memasukkan variabel <i>work engagement</i>, pengaruh variabel <i>leader-member exchange</i> terhadap kinerja karyawan menurun</li> </ol>
14.	Erlita dan Surjanti (2018). Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> , <i>Self Efficacy</i> , dan	LMX, <i>Self Efficacy</i> , Kepuasan, Kinerja	Kuantitatif	Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara leader member exchange (LMX) terhadap kinerja karyawan. Namun untuk self efficacy (SE) dan kepuasan kerja mempunyai dampak positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengkajian ini

No.	Judul	Variabel	Metode	Hasil
	Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Pabrikasi di PT. PG Candi Baru Sidoarjo)			dilakukan hanya terbatas pada bagian pabrikasi di PT. PG Candi Baru Sidoarjo, sehingga tidak dapat digeneralisir
15.	Asdani (2019). Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Politeknik Negeri Malang)	LMX, Budaya Organisasi, Kinerja Manajerial	Kuantitatif	Variabel LMX berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan manajerial, artinya semakin tinggi, artinya semakin baik penerapan LMX maka semakin baik kinerja manajerial. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya semakin baik penerapan budaya organisasi maka semakin baik kinerja manajerial. Secara simultan, LMX dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.
16.	Darma dan Supriyanto (2017). <i>The Effect Of Compensation, Employee</i>	<i>Compensation, Satisfaction, Employee</i>	Kuantitatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh langsung terhadap variabel Kinerja Karyawan.</li> <li>2. Variabel kompensasi berpengaruh langsung terhadap variabel</li> </ol>

No.	Judul	Variabel	Metode	Hasil
	<i>On Satisfaction And Employee Performance</i>	Performanc e		Kepuasan Karyawan. 3. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
17.	Nurchayani dan Adnyani (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.	Kompensas i, Motivasi, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja	Kuantitatif	1. Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. 2. Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja PT. Sinar Sosro Pabrik 3. Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali 4. Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali 5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Sosro Pabrik Bali
18.	Paripurna, Supartha dan Subudi (2017). Pengaruh	Kepemimpi nan, Turnover, Kepuasan Kerja,	Kuantitatif	1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan 2. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan

No.	Judul	Variabel	Metode	Hasil
	Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Agung Automall Kuta.	Kinerja Karyawan		<p>3. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>4. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> karyawan</p> <p>5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>6. <i>Turnover intention</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>



Untuk mengetahui celah dari penelitian dan keterbaruan yang ada dalam penelitian ini dengan penelitian yang terdahulu dapat dilihat di tabel berikut ini:

Tabel 2.2  
Persamaan dan Perbedaan Antara Penelitian Saat Ini Dengan Penelitian  
Terdahulu

Persamaan	Perbedaan
1. Dalam penelitian yang dilakukan saat ini sama dengan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan metode kuantitatif	1. Dalam penelitian akan mengkaji atau mengintegrasikan dengan kajian keislaman dengan adanya tambahan ayat al-Qur'an dan Hadits Nabi yang tidak ditemukan dalam penelitian terdahulu
2. Menggunakan variabel yang sama yaitu <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) dan Kinerja Karyawan	2. Dalam penggunaan data sampel bervariasi dalam setiap penelitian baik penelitian ini maupun penelitian terdahulu
	3. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode PLS ( <i>Partial Last Square</i> )
	4. Objek yang diteliti juga berbeda dalam setiap penelitian
	5. Dalam penelitian ini menggunakan 3 variabel yaitu <i>Leader Member Exchange</i> (LMX), Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja.

Dari penjelasan tabel diatas dapat diketahui bahwa ada beberapa pembaruan dari penelitian terdahulu, salah satunya dalam penelitian ini terdapat kajian keislaman dengan menghubungkan teori-teori dari ayat al-Qur'an dan Hadits Nabi.

## **2.2 Kajian Teori**

### **2.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Pemimpin (*leader = head*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. *Leader* adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan. Falsafah kepemimpinannya bahwa pemimpin adalah untuk bawahan dan milik bawahan.

Menurut Fahmi (2014) pemimpin dan kepemimpinan adalah ibarat sekeping mata uang logam yang tidak bisa dipisahkan, dalam artian bisa dikaji secara terpisah namun harus dilihat sebagai satu kesatuan. Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan, dan jiwa kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin tidak bisa diperoleh dengan cepat dan segera namun sebuah proses yang terbentuk dari waktu ke waktu hingga akhirnya mengkristal dalam sebuah karakteristik. Dalam artian ada sebagian orang yang memiliki sifat kepemimpinan namun dengan usahanya yang gigih mampu membantu lahirnya penegasan sikap kepemimpinan pada dirinya tersebut. Dan menurut Makawimbang (2012) kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu: pemimpin sebagai subjek, dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin adalah seseorang yang memimpin dengan cara mengambil inisiatif tingkah laku masyarakat dengan cara mengarahkan, mengorganisasikan atau mengawasi usaha orang lain, baik berdasarkan prestasi, kekuasaan maupun kedudukan.

Pemimpin harus dapat memfasilitasi anggotanya dalam mencapai tujuannya. Selain berfungsinya pemimpin sebagai penggembala (pembimbing, pengarah, pemberi solusi, dan fasilitator), maka implementasi syariah dalam fungsi pengarah

dapat dilangsungkan dalam pelaksanaan dua fungsi utama dari kepemimpinan itu sendiri, yakni fungsi pemecahan masalah (pemberi solusi) dan fungsi sosial (fasilitator).

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kapasitas mengejawantahkan visi menjadi realita. Sebagian besar kita tahu bahwa pemimpin tidak hanya punya visi saja. Kalau hanya bermimpi, setiap orang pun bisa. Kepemimpinan yang efektif tahu bagaimana menentukan langkah-langkah untuk bertindak untuk diri sendiri dan organisasi sehingga visi dapat direalisasikan, ini mengharuskan untuk bertindak praktis dan memahami proses.

Menurut pandangan Islam ada beberapa pengertian terkait kepemimpinan, kepemimpinan disebut juga dengan ulul amri atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat.

Dalam suatu perusahaan, jika ada direktur yang tidak mengurus kepentingan perusahaannya, maka itu bukan seorang direktur. Surat An Nissa' ayat 59 menyebutkan :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya : *"Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulul amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya."*

## **2.2.2 *Leader Member Exchange (LMX)***

### **2.2.2.1 Dimensi Leader Member Exchange**

Menurut Robbins dan Judge (2015) *Leader Member Exchange (LMX)* adalah sebuah konsep tentang hubungan yang terhalin antara pemimpin dan bawahan yang terbagi dalam 2 kelompok, yaitu kelompok luar dan kelompok dalam, yang termasuk dalam kelompok dalam akan memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok luar. Harthantyo & Rahardjo (2017) mendefinisikan *Leader Member Exchange* yaitu hubungan saling mempengaruhi antara atasan dan bawahan yang tidak memperhatikan perilaku atasan atau bawahannya saja namun lebih kepada kualitas yang terbentuk didalam hubungan tersebut.

Hubungan atasan-bawahan secara tidak langsung berpengaruh terhadap rendahnya keinginan pekerja untuk keluar dari pekerjaannya, yakni melalui intermeditasi dari keadilan organisasional, kepuasan kerja, serta komitmen. Dengan kata lain, kuatnya hubungan atasan-bawahan membawa pengaruh positif terhadap komitmen keberlanjutan dari pekerja untuk tetap bertahan pada organisasi dimana dia bekerja. Selain itu, persepsi yang muncul di kalangan pekerja mengenai hubungan atasan-bawahan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Wu (2009) menyatakan bahwa LMX adalah kualitas hubungan dari suatu pertukaran antara atasan dan bawahan, dimana hubungan tersebut memiliki kualitas yang berbeda-beda antara atasan dan masing-masing bawahannya. LMX lebih menekankan pada kontribusi resiprokal dalam hubungan atasan dan bawahan dibandingkan dengan proses negosiasi.

LMX menyediakan cara yang berguna untuk mengkonseptualisasikan hubungan antara pemimpin dan persepsi bawahan terhadap keadilan. Meningkatnya kesempatan untuk mengekspresikan opini ditunjukkan dengan mempertinggi persepsi keadilan bawahan dan evaluasi bawahan terhadap kemampuan kepemimpinan atasan, khususnya ketika bawahan memiliki pengendalian keputusan.

Menurut Landy dan Conte (2007) hubungan *in-group* ini dapat mengurangi jumlah pengunduran diri bawahan dari organisasi karena adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Dengan demikian kemungkinan dapat membentuk komitmen yang besar dari bawahan terhadap atasan pada khususnya dan organisasi pada umumnya. Karena hubungan dan ikatan yang baik dan kuat antara atasan dengan bawahan, biasanya terdapat kecenderungan dari bawahan untuk turut mengajukan pengunduran diri dan ikut serta dengan atasannya pada saat atasan tersebut sudah tidak berada di organisasi. Bawahan yang tergabung dalam *out-group* mendapatkan waktu yang terbatas dari atasannya dan hubungan antara atasan dan bawahan berdasarkan pada hubungan formal yang biasanya dapat dilihat dari penggunaan bahasa pada saat berkomunikasi.

Menurut Suhermin (2012), LMX berkualitas tinggi adalah pengendalian pemimpin atas hasil yang diinginkan bawahan. Hasil ini meliputi hal-hal seperti pemberian tugas yang menarik dan menyenangkan, pendelegasian tanggung jawab dan otoritas yang lebih besar, lebih banyak berbagi informasi, partisipasi dalam membuat sebagian besar keputusan pemimpin, penghargaan yang nyata (seperti: kenaikan gaji, tunjangan khusus, dukungan dan persetujuan pribadi, dan kemudahan karier bawahan (misalnya merekomendasikan promosi, memberikan penugasan pengembangan yang memiliki jarak penglihatan yang tinggi).

Menurut Organ (1998), Bhal (2006) dalam jurnal penelitian Prisetyadi (2013) *Leader Member Exchange* sebagai sikap karyawan terhadap perusahaan mempunyai peranan penting dalam kesuksesan dan keberhasilan sebuah organisasi. sikap yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan sukarela pada diri karyawan untuk mau berkorban demi perusahaan. Selain itu melalui sikap khusus karyawan yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan.

Dari beberapa pengertian di atas *leader member exchange* (LMX) dalam penelitian ini didefinisikan sebagai sejauh mana hubungan kedekatan antara atasan dan

bawahannya yang mempunyai implikasi bagi efektivitas dan kemajuan dalam organisasi.

#### **2.2.2.2 Indikator *Leader Member Exchange* (LMX)**

Menurut Harthantyo & Rahardjo (2017) menjelaskan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur LMX yaitu memiliki rasa saling percaya antara bawahan dan atasan, menjalin hubungan yang akrab, saling memberikan dukungan, saling mendengarkan pendapat, bersedia melakukan pekerjaan melebihi uraian pekerjaan, memiliki kerjasama yang baik dan saling mengakui kemampuan yang dimiliki menghargai kinerja masing- masing.

Dalam gaya kepemimpinan ini terdapat beberapa indikator yang ada di dalamnya. Liden dan maslyn (1998) dalam Patrick dan Rocky (2019) menjelaskan ada sekitar 4 indikator yang terkandung didalamnya, yaitu :

1. Afeksi.

Hal ini mengacu pada hubungan akrab tidaknya antar individu. Hubungan yang terjalin juga tidak memandang status sosial. Interaksi juga dapat terjalin oleh hubungan baik antara bawahan dengan pemimpin, pemimpin dengan pemimpin, dan maupun bawahan dengan bawahan.

2. Kontribusi.

Hal ini mengacu pada persepsi bahwa suatu tindakan yang dilakukan seseorang di dalam perusahaan juga akan berpengaruh terhadap hubungan maupun kinerja perusahaan. Tentang sesuatu yang berorientasi kepada tugas atau target yang ditetapkan seorang pemimpin untuk pencapaian tujuan perusahaan.

3. Loyalitas.

Merupakan kesetiaan dan dukungan yang diberikan individu lain, baik itu bawahan maupun pemimpin. Dalam hal ini dimana pemimpin maupun bawahan saling mendukung aksi dan karakter satu sama lain dalam segala situasi.

4. Professional respect.

Hal ini mengacu pada rasa hormat atau kagum pada pekerjaan yang dilakukan

oleh individu lain. Rasa hormat atau kagum dapat didasarkan dengan rasa keinginan untuk dapat menjadi orang tersebut atau juga dengan rasa ingin juga mempunyai pencapaian seperti orang tersebut. Rasa hormat atau kagum disebabkan karena adanya reputasi.

### **2.2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Leader Member Exchange**

Faktor-faktor yang mempengaruhi LMX menurut Ashim Gupta (2009), antara lain :

- 1) Pelanggaran kontrak: Seorang karyawan tergabung dalam organisasi dengan beberapa harapan timbal balik dan janji-janji terhadap pelayanannya, ini merupakan kontrak yang dirasakan dan kontrak tertulis tidak sebenarnya. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi telah tidak hidup sesuai dengan harapan itu, ketika seorang karyawan tidak hidup sesuai dengan harapan organisasi itu pada saat perekrutan, juga menghasilkan LMX rendah.
- 2) Rendahnya kemampuan dan kemauan: Seperti model kepemimpinan situasional, ketika individu memiliki kemampuan dan kemauan rendah, pemimpin dipaksa untuk mengambil gaya direktif yang inheren adalah LMX rendah.
- 3) Kesamaan kognitif: Ketika pemimpin dan anggota memiliki pendekatan yang sama untuk pemecahan masalah, itu dapat disebut sebagai persamaan kognitif dan penelitian telah menunjukkan bahwa itu mengarah ke LMX tinggi..
- 4) Komunikasi organisasi: Ada unsur kepuasan pada karyawan ketika mereka benar dikomunikasikan tentang berbagai aspek organisasi, ini kepuasan komunikasi telah terbukti meningkatkan LMX tersebut.
  - a. Komunikasi pribadi dan interpersonal dengan pemimpin dan rekan kerja memiliki hasil dalam LMX yang lebih tinggi. Ini memberikan rasa kewarganegaraan organisasi terhadap bawahan, bahwa ia adalah bagian integral dari organisasi.
  - b. Kekuatan putusan dari pemimpin dalam hirarki organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap LMX tersebut. Ketika pemimpin memiliki

pengaruh yang tinggi pada hirarki atas organisasi, bawahan merasa puas dan termotivasi. Pengaruh tersebut dapat dibagi sebagai kedua yaitu strategis yang berkaitan dengan pengambilan keputusan serta yang berhubungan dengan pekerjaan yaitu penilaian kinerja, tugas tugas dll.

- c. Keterbukaan informasi juga memiliki pengaruh positif terhadap LMX, ketika transparans dalam organisasi, lebih percaya diri dan motivasi anggota harus melebihi harapan.
- 5) Pertukaran sosial: Interaksi yang tidak bekerja terkait yang juga telah positif mempengaruhi LMX, mungkin membantu dalam membangun saling percaya dan kepercayaan dan motivasi.
- 6) Tugas karakteristik: Ketika tugas yang tidak terstruktur atau tidak jelas, metode pekerjaan mereka tidak dikenal atau baru, maka itu juga berpengaruh terhadap LMX. Ketika tugas tidak jelas, sulit untuk mengevaluasi efisiensi dan hasil dari individu dan menyediakan kesempatan bagi individu untuk menunjukkan perluasan peran semu tanpa ada kontribusi yang signifikan.

Sedangkan keunggulan dari *leader member exchange* yaitu sangat praktis, hal ini sangat mudah untuk mengidentifikasi *in-group* dan *out-group* di organisasi mana pun, tetapi memberikan alasan yang baik mengapa tidak semua orang melakukan yang sama. Ini juga menyediakan model yang baik untuk mengintegrasikan *out-group* dengan *in-group*. Kemudian pentingnya komunikasi, ini menyediakan basis yang kuat untuk memberikan pentingnya karena aspek komunikasi dan pertukaran antara pemimpin dan anggota.

### **2.2.3 Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *to perform* yang artinya melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sementara itu dalam praktek manajemen sumber daya manusia banyak terminologi yang muncul dengan kata kinerja yaitu evaluasi kinerja (*performance evaluation*), dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*,



*performance rating, performance assessment, employe evaluation, rating, efficiency rating, service rating*) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*.

Menurut Mahsun (2006), bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi yang tertuang dalam perencanaan strategi organisasi. Menurut Simanjuntak (2005), menyatakan bahwa kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka mewujudkan pencapaian hasil untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Sitepu (2014) kinerja merupakan prestasi kerja pegawai dimana kinerja menunjukkan kemampuan karyawan untuk menghasilkan hasil akhir baik kualitas serta kuantitas produksi dalam jangka waktu tertentu. Karyawan akan dinilai oleh perusahaan atau manajemen berdasarkan kinerja yang diberikan kepada perusahaan. Semakin baik kinerja, maka peluang dalam pengembangan karir akan sangat terbuka. Namun, kinerja karyawan yang diharapkan perusahaan tidak serta merta terjadi begitu saja. Timbal balik antara kedua belah pihak harus terjadi untuk dapat saling melengkapi. Menurut Maulizar dkk (2012) menuturkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang bisa memberi keuntungan bagi perusahaan sesuai wewenang, tanggung jawab masing-masing yang diberikan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Selain itu kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antar usaha, kemampuan dan persepsi tugas.

Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari :

- a) Hasil-hasil fungsi pekerjaan.
- b) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan tugas dan lain sebagainya.

- c) Pencapaian tujuan organisasi.
- d) Periode waktu tertentu.

Kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang kinerja dari karyawan tersebut. Dengan melakukan penilaian demikian, seorang pimpinan akan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolak ukur, bila pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, berarti pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik. Akan tetapi, kalau pelaksanaan pekerjaan berada dibawah uraian pekerjaan, maka pelaksanaan tersebut kurang berhasil.

Bekerja adalah kewajiban setiap orang yang sudah mempunyai kewajiban untuk mencari nafkah atau memenuhi kebutuhan diri maupun keluarganya, apalagi jika dalam bekerja itu diniatkan untuk ibadah kepada Allah SWT maka nilainya adalah sama dengan ibadah.

Bekerja menurut Islam, adalah wajib hukumnya disebutkan bahwa kemuliaan bekerja adalah sama dengan melakukan ibadah-ibadah yang lain misalnya: sholat. Orang yang sibuk bekerja akan mendapat kedudukan yang tinggi di sisi Allah SWT. Selain memerintahkan bekerja, Islam juga memberikan tuntunan kepada setiap muslim agar bersikap profesional dalam segala jenis pekerjaannya. Profesionalisme dalam pandangan Islam dicirikan oleh tiga hal yaitu :

- 1) *Kafa'ah* yaitu adanya keahlian dan kecakapan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan, hal ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman.
- 2) *Himmatul Amal* yaitu memiliki semangat atau etos kerja yang tinggi, hal ini dapat diraih dengan menjadikan ibadah sebagai pendorong atau motivasi utama dalam bekerja
- 3) *Amanah* yaitu terpercaya dan bertanggung jawab dalam menjalankan berbagai tugas dan kewajibannya serta tidak berkhianat terhadap jabatan yang didudukinya sifat ini dapat diperoleh dengan menjadikan tauhid sebagai unsur pendorong dan pengontrol utama tingkah laku, sikap amanah mutlak harus

dimiliki seorang muslim karena setiap apa yang dilakukan di dunia ini pasti akan dimintai pertanggungjawaban di tingkat tertinggi di akhirat kelak.

Menurut departemen agama tentang kinerja dalam kajian islam bukan hanya berfokus mencari rezeki semata dan menghabiskan waktu yang dimiliki entah dari pagi sampai malam ataupun sebaliknya dari malam hingga pagi lagi. Akan tetapi kerja juga mencakup ke dalam segala bentuk kegiatan atau pekerjaan yang memiliki unsur kebaikan dan keberkahan bagi diri sendiri dan keluarga. Dalam al-Qur'an dijelaskan tentang kinerja dalam surah al-Qashash ayat 77 :

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا  
أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya : *“Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain). Sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.”*

Menurut tafsir Ibnu Katsir berdasarkan ayat di atas, islam mengajarkan bahwa umat islam harus giat bekerja untuk mencari rezeki untuk memenuhi kebutuhan hidup di dunia yaitu sehari-hari namun tetap dengan tidak meninggalkan perintah-perintah Allah untuk juga memikirkan kebahagiaan di akhirat kelak, demikianlah islam begitu indahnya manusia dituntut untuk bekerja dengan sungguh-sungguh bukan hanya demi kebutuhan hidup namun juga untuk kebutuhan di akhirat sehingga akan endapat ridho dari Allah SWT.

Dalam kinerja terdapat beberapa indikator dan Menurut Swasto (1996) dalam Supriyanto dan Maharani (2013) terdapat beberapa indikator tentang kinerja karyawan, antara lain :

1. Kuantitas Kerja. Yaitu jumlah yang dinyatakan dalam istilah seberapa besar kecilnya hasil yang dicapai dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan

perusahaan.

2. Kualitas Kerja. Yaitu mengukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas kerja yang dihasilkan serta mutu hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.
3. Ketepatan Waktu. Yaitu tingkat aktivitas dimana satu pekerjaan diselesaikan pada waktu yang ditetapkan dalam seberapa cepat karyawan menyelesaikan pekerjaannya secara tepat dan cepat.
4. Pengetahuan tentang pekerjaan. Yaitu sejauh mana seorang karyawan dalam suatu organisasi dalam pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

#### **2.2.3.1 Pengertian Penilaian Kinerja**

Menurut Rivai (2008) Penilaian kinerja merupakan proses melalui mana organisasi organisasi mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan. Kegiatan penilaian kinerja karyawan ini sudah menjadi hal umum khususnya di perusahaan besar. Program ini dilaksanakan untuk mengevaluasi kinerja yang ada sehingga dapat segera mengambil tindakan bila terdapat hal yang menyimpang dari penilaian kinerja tersebut. Selain itu penilaian kinerja karyawan juga mendorong para karyawan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjanya demi perusahaan

Menurut Yuli, (2005 :95), penilaian kinerja karyawan juga bisa didasarkan atas kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dengan indikator :

- 1) Kuantitas hasil kerja.
- 2) Kualitas hasil kerja.
- 3) Ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

#### **2.2.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja**

Terdapat berbagai macam tujuan penilaian kinerja sesuai dengan konteks organisasional tertentu, Menurut Irianto, (2001: 56) mengemukakan adanya empat tujuan yaitu :

- 1) Diskriminasi. Seorang manajer harus mampu membedakan secara obyektif antara

mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak

- 2) Penghargaan. Pekerja yang memiliki nilai kerja yang tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi
- 3) Pengembangan. Penilaian kinerja mengarah kepada upaya pengembangan pekerja, maksudnya adalah untuk memupuk kekuatan dan mengurangi kelemahan penampilan pekerja.
- 4) Komunikasi. Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja dan secara akurat mengkomunikasikan penilaian yang dilakukannya.

Bagi setiap orang muslim yang bekerja atau karyawan muslim, hendaknya mempunyai keyakinan bahwa penilaian kinerja jangan semata-mata dijadikan patokan untuk sistem penghargaan yang akan didapatkan, tetapi Allah SWT adalah penilai yang paling adil dan bijaksana. Jika seorang karyawan muslim sudah mempunyai keyakinan ini maka kemauan untuk meningkatkan kinerjanya adalah karena Allah dan supaya ia tidak tergolong orang yang mendzalimi orang lain.

### **2.2.3.3 Manfaat Penilaian Kinerja**

Teknik paling tua yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian. Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan. Bila penilaian ini dilakukan secara benar memungkinkan para karyawan mengetahui secara baik mereka bekerja untuk perusahaan.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting yang harus dilakukan oleh manajer atau pimpinan perusahaan, suatu program penilaian kinerja yang obyektif memberikan kepada perusahaan suatu dasar yang rasional untuk menentukan siapa yang harus diberi promosi atau siapa yang harus menerima kenaikan gaji dan juga dapat digunakan sebagai batu loncatan guna memperbaiki prestasi.

#### **2.2.3.4 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bagi pimpinan dapat digunakan untuk menentukan pendekatan kepada karyawan dalam memperoleh kepuasan kerja maupun meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja berhubungan dengan variabel individu dan variabel situasional. Individual variabel mencakup sikap, karakteristik kepribadian, karakteristik fisik, motivasi, usia, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman, dan personal variabel lainnya.

Situasional variabel terdiri dari fisik dan variabel pekerjaan, serta organisasional variabel antara lain: metode kerja, ruang dan susunan kerja, serta lingkungan fisik, karakter organisasi, pelatihan dan supervisi, tipe insentif/kompensasi, dan lingkungan sosial. Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh. Lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin menjadi kunci pendorong bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak. Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

- 1) Faktor individual yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi.
- 2) Faktor psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran dan motivasi.
- 3) Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan model pekerjaan.

#### **2.2.4 Kepuasan Kerja**

##### **2.2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Setiap orang yang melakukan pekerjaan selalu mengharapkan untuk mendapatkan kepuasan tersendiri dari tempat dimana dia bekerja. Dan pada dasarnya kepuasan kerja adalah suatu hal yang bersifat individual karena dalam setiap individu

pasti akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda menyesuaikan dengan nilai-nilai yang berlaku dalam setiap individu. Menurut Handoko (2001) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para individu memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja akan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut Siagian (2003) juga menyebutkan tentang kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Dan menurut Fathoni (2006) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang di nikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja.

Hasibuan (2013) juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya yang dicerminkan dengan sikap moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi antar keduanya. Sehingga dapat diambil garis tengah bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak yang dimiliki oleh karyawan dalam kerjanya serta suasana hati karyawan yang diterapkan dalam lingkungan kerja baik secara fisik maupun psikologis.

#### **2.2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Kaswan (2012) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja itu sendiri dan memiliki keterkaitan antar faktor satu dengan faktor yang lain, meskipun setiap faktor tidak dapat dipisahkan secara sempurna, akan tetapi dengan menerapkan analisis statistik faktor-faktor yang ada dapat dipisahkan sehingga akan memberikan petunjuk adanya pengaruh antara faktor-faktor yang ada dengan kepuasan kerja. Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Kaswan (2012) terdapat 5 faktor yang akan mempengaruhi timbulnya perasaan puas dalam bekerja, sebagai berikut:

1. Pemenuhan Kebutuhan. Di model ini yang dimaksudkan adalah bahwa suatu kepuasan dapat ditentukan oleh tingkatan karakteristik sebuah pekerjaan yang memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan. Dalam model ini mengungkapkan bahwa suatu kepuasan adalah suatu hasil untuk memenuhi harapan, pemenuhan harapan menjadikan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang didapatkan suatu individu dari pekerjaan. Jika harapan lebih besar dari apa yang diterima orang tidak akan merasa puas, dan sebaliknya apabila individu menerima manfaat diatas harapan.
3. Pencapaian Nilai. Maksud dari model ini adalah kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. Keadilan. Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu di perlakukan di tempat kerja.
5. Komponen Genetik. Kepuasan kerja sebagai fungsi sifat pribadi dan faktor genetik, model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan kerja.

Kondisi atau ketidakpuasan kerja akan menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi sebuah prestasi kerja di masa depan. Tujuan kepuasan kerja bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja adalah hal yang penting untuk perusahaan, pekerja yang merasa puas dalam bekerja merupakan pra-kondisi untuk meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan.

#### **2.2.4.3 Dampak Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja yang dimiliki seseorang akan memiliki dampak terhadap organisasi ataupun individu itu sendiri baik tinggi atau rendahnya kepuasan kerja tersebut. Menurut Robbins (2015) terdapat 5 dampak yang dapat disebabkan oleh adanya kepuasan kerja, antara lain:

1. Dampak terhadap produktivitas. Seorang karyawan dengan kepuasan kerja yang baik, maka akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja. Karyawan yang merasa puas akan cenderung memperlihatkan sifat bahagia dan nyaman dengan pekerjaan yang dilakukannya.
2. Dampak terhadap kepuasan stakeholder. Karyawan yang merasa puas akan sangat



mudah mengontrol dirinya dalam hal menjaga emosi agar tetap dalam keadaan positif. Sehingga akan berdampak kepada sikap karyawan yang akan ditunjukkan kepada stakeholder dengan sikap yang ramah, sabar, dan responsif. Sehingga hal itu juga akan membuat stakeholder itu sendiri juga puas akan kinerja karyawan tersebut.

3. Dampak terhadap kepuasan hidup. Ketika seseorang yang memiliki kepuasan kerja, maka akan mempengaruhi cara berpikir dan memiliki pandangan yang lebih luas. Karena cara berpikir di dalam pekerjaan serupa dengan kehidupan yang dijalani di luar pekerjaan.
4. Dampak terhadap absensi. Untuk mengukur ketidakpuasan seorang pekerja bisa dilihat dari beberapa cara diantaranya seperti mengeluh, tidak disiplin, sering membolos dan menghindari atau melempar tanggung jawabnya sebagai pekerja.
5. Dampak terhadap mundurnya karyawan dari perusahaan. Tingginya dari ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan salah satunya dengan cara memilih untuk keluar atau meninggalkan organisasi atau perusahaan.

#### **2.2.4.4 Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Islam**

Menurut ilfi (2008) menunjukkan keduanya saling memiliki keterkaitan untuk mencapai hasil yang terbaik dalam melaksanakan usaha yang dibutuhkan sebuah keterampilan dan pikiran-pikiran yang kreatif dan inovatif. Sebagai muslim perlu adanya etos kerja yang tinggi untuk mengembangkan usaha dengan baik, dan agar tidak mengalami kerugian. Allah memerintahkan agar sebagai seorang muslim berusaha untuk mencari rizki yang akan diberikan oleh-Nya yaitu dengan melakukan usaha apapun dan dimanapun menggunakan ilmu dan keterampilan yang dimiliki, tetap berpegang teguh dengan ilmu sama halnya berpegang teguh dengan agama, karena ilmu bersumber dari agama.

Selain itu dalam bekerja kita juga harus senantiasa bersyukur atas nikmat yang diberikan oleh Allah SWT karena dengan bersyukur, maka nikmat yang ada akan semakin ditambah, yang difirmankan oleh Allah SWT dalam surat Ibrahim ayat 7:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

*“Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih”*”

Semakin rajin bekerja maka semakin banyak pula penghasilan yang didapat, sehingga dapat membantu kebutuhan diri sendiri ataupun membantu orang lain dengan kelebihan prestasi maupun materi yang dipunyai.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Yosier, Riadi dan Zainurossalamia (2019) *leader member exchange* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa apabila semakin tinggi leader member exchange yang dimiliki oleh karyawan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan Menurut Bhal, Gulati & Ansari (2009) dalam Ariani (2012). LMX memiliki dampak yang luar biasa bagi para karyawan, seperti kepuasan kerja, komitmen, peran kinerja, dan perilaku kewarganegaraan organisasi. karyawan akan membuat hubungan yang baik dengan pemimpin apabila seorang pemimpin tersebut memberikan arahan yang baik dan benar kepada mereka yang dapat menimbulkan perasaan puas dalam bekerja di perusahaan.

Menurut Erlita dan Surjanti (2018) terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan. Namun untuk *self efficacy* (SE) dan kepuasan kerja mempunyai dampak positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengkajian ini dilakukan hanya terbatas pada bagian produksi di PT. PG Candi Baru Sidoarjo, sehingga tidak dapat digeneralisir.

Menurut Pramuktiarto (2017) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa dari sisi kepuasan kerja yang perlu dilakukan perusahaan adalah dengan lebih meningkatkan perasaan puas karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini dapat dilakukan

dengan cara, meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan seseorang, rasa puas terhadap rekan kerja untuk berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan, rasa puas terhadap atasan seperti bagaimana atasan dalam memberi perintah atau petunjuk dan puas terhadap gaji seperti jumlah bayaran yang diterima karyawan.

### **2.3.2 Hubungan Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan deskripsi teori-teori yang ada dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Fahmi (2014) pemimpin dan kepemimpinan adalah ibarat sekeping mata uang logam yang tidak bisa dipisahkan, dalam artian bisa dikaji secara terpisah namun harus dilihat sebagai satu kesatuan. Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan, dan jiwa kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin tidak bisa diperoleh dengan cepat dan segera namun sebuah proses yang terbentuk dari waktu ke waktu hingga akhirnya mengkristal dalam sebuah karakteristik. Dalam artian ada sebagian orang yang memiliki sifat kepemimpinan namun dengan usahanya yang gigih mampu membantu lahirnya penegasan sikap kepemimpinan pada dirinya tersebut dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien.

Menurut Organ (1998), Bhal (2006) dalam jurnal penelitian Prisetyadi (2013) *Leader Member Exchange* sebagai sikap karyawan terhadap perusahaan mempunyai peranan penting dalam kesuksesan dan keberhasilan sebuah organisasi. sikap yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan sukarela pada diri karyawan untuk mau berkorban demi perusahaan. Selain itu melalui sikap khusus karyawan yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan.

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan- kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu karyawan yang terdapat di organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak,

bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh karyawan saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para karyawannya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja karyawannya akan tinggi.

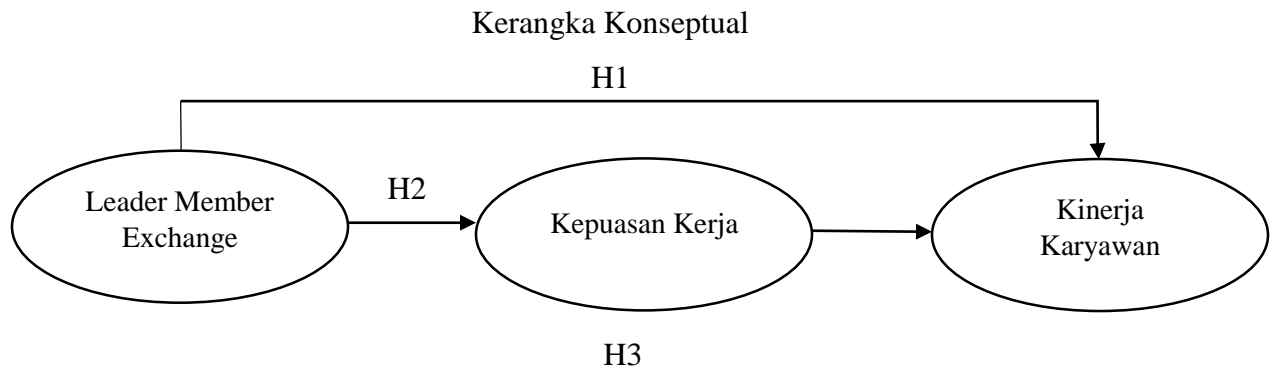
### **2.3.3 Hubungan Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja**

Menurut Sutanto dan Wijanto (2013) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa menunjukkan bahwa leader member exchange tergolong tinggi. Karena setiap satu minggu sekali diadakan meeting dan atasan juga sering membangun hubungan dengan bawahan melalui acara makan bersama dan acara keluar bersama. Adapun juga kepuasan kerja tergolong tinggi. Karena selalu ada umpan balik dari perusahaan tentang kinerja karyawan dan perilaku karyawan melalui hasil evaluasi, karyawan menerima gaji pokok dan imbalan berupa komisi yang berdasarkan hasil penjualan, dan karyawan diberi kesempatan untuk memberikan masukan maupun ide untuk peningkatan penjualan

Menurut Penelitian yang dilakukan Wijanto dan Sutanto (2013) Menunjukkan hasil bahwa kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil ini didasarkan pada kualitas komunikasi yang terjalin di antara pemimpin dan karyawan. Jika karyawan mempunyai kapabilitas hubungan yang baik diantara keduanya, mereka akan lebih cenderung menikmati hak-hak istimewa seperti kepercayaan dua arah, dukungan dan perlindungan hubungan efektif, perhatian, penghormatan dan pengakuan diri sehingga selain memperoleh kepuasan kerja, mereka mempunyai lebih banyak kesempatan untuk berusaha dan membantu pengembangan organisasi atau perusahaan

## 2.4 Kerangka Konseptual

Model Kerangka berfikir Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja karyawan.



Gambar 2.1

## 2.5 Model hipotesis

Berdasarkan pada problematika, rumusan masalah dan tujuan penelitian disusun dalam kerangka berfikir. Adapun hipotesis dari penelitian ini, yaitu :

H1 : Diduga terdapat pengaruh LMX terhadap Kinerja Karyawan

H2 : Diduga terdapat Pengaruh LMX terhadap Kepuasan Kerja

H3 : Diduga terdapat pengaruh LMX terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013) ini adalah jenis penelitian eksplanatori. Tujuan penelitian eksplanatori adalah untuk menjawab atau menjelaskan masalah yang dihadapi. Berdasarkan tujuan penelitian yang sudah ditetapkan, maka jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Graha Sucofindo yang berlokasi di Jalan Kalibutih No. 215 Surabaya. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa perusahaan tersebut merupakan salah satu BUMN yang memiliki peranan terkait hubungan *Leader Member Exchange* dan kinerja

#### **3.3 Populasi dan Sampel**

##### **3.3.1 Populasi**

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013) populasi adalah daerah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Adapun populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. Sucofindo cabang Surabaya yaitu sebanyak 108 orang

##### **3.3.2 Sampel**

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Apabila populasi itu besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti bisa menggunakan sampel. Penelitian ini yang menjadi sampel adalah seluruh karyawan yang ada di PT. Sucofindo Surabaya dengan menggunakan Rumus Slovin.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:  $n$  = Sampel

$N$  = Populasi

$e$  = Batas ketelitian yang diinginkan/galat pendugaan

$$n = \frac{N}{N(e)^2 + 1}$$

$$n = \frac{195}{195 \cdot (0.05)^2 + 1}$$

$$n = \frac{195}{195 \cdot (0.0025) + 1}$$

$$n = \frac{195}{1.485}$$

$$n = 108$$

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013) teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *Simple Random Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan satrta yang ada pada populasi. Sedangkan menurut Cooper dan Schindler dalam Supriyanto dan Maharani (2013) *simple random sampling* yaitucara pengambilan sampel dimana setiap elemen populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel dan sampel yang diambil dengan menggunakan tabel/generator angka.

### 3.5 Data dan Jenis Data

#### 3.5.1 Data

Menurut data yang digunakan cara untuk memperolehnya adalah sebagai berikut:

1. Data Kuantitatif

Data yang dijumlah berupa angka-angka yang diperoleh dari Pt. Sucofindo Surabaya yang dapat dijumlah seperti jumlah karyawan dan data-data lainnya yang mendukung penelitian.

2. Data Kualitatif

Data yang diperoleh dari Pt. Sucofindo Surabaya berbentuk gambaran umum perusahaan, hasil kuisioner, dan informasi. Informasi yang diperoleh dari pihak lain yang menunjang penelitian.

### **3.5.2 Jenis Data**

Menurut cara memperolehnya data dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Data Primer. Data yang diperoleh dan dikumpulkan secara langsung dari jawaban responden melalui kuisioner yang berkaitan dengan masalah leader member exchange dan kinerja karyawan.
2. Data Sekunder. Data yang telah diproses dalam bentuk naskah tertulis atau dokumen. Data ini adalah data yang diperoleh dari Pt. Sucofindo Surabaya berupa sejarah, struktur organisasi dan jumlah karyawan.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Kuisioner, merupakan sebuah daftar pertanyaan yang digunakan peneliti untuk memperoleh data secara langsung melalui proses komunikasi atau dengan memberikan pertanyaan.

### **3.7 Skala Pengukuran**

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode penelitian survei. Penelitian survei adalah penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner (angket) sebagai alat pengumpul data yang pokok. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner (angket) yang diwujudkan dalam bentuk pernyataan.



Peneliti menggunakan skala likert sebagai skala pengukurannya. Dalam skala likert, akan dibuat serangkaian pernyataan dalam kuesioner yang diisi oleh responden. Setiap responden diminta untuk menjawab atau mengisi pernyataan dalam kuesioner yang mengacu pada pengukuran skala likert. Adapun skala pengukurannya sebagai berikut:

Tabel 3.1  
Skor Penilaian Skala Likert

Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.8 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini terdapat dua variabel, yaitu *leader member exchange* sebagai variabel bebas beserta indikator dan kinerja sebagai variabel terikat dan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi, beserta indikatornya dengan teori sebagai berikut:

Liden dan Maslyn (1998), mengembangkan suatu skala multidimensional yang dinamakan LMX-MDM. Skala ini mengukur LMX dari 4 dimensi yang berbeda :

*Pertama* yaitu afeksi : Saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal, tidak hanya dari nilai profesional pekerja. Terjadinya suatu hubungan pribadi yang saling bermanfaat (misalnya persahabatan).

*Kedua* yaitu loyalitas : Ekspresi dan ungkapan untuk mendukung penuh terhadap tujuan dan karakter pribadi anggota lainnya dalam hubungan timbal balik pimpinan dan bawahan. Loyalitas melibatkan kesetiaan kepada individu yang

umumnya konsisten dari situasi ke situasi.

*Ketiga* yaitu kontribusi : persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama.

*Keempat* yaitu penghormatan professional : persepsi sejauh mana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau luar organisasi. Persepsi ini mungkin didasarkan pada data *historis* mengenai orang tersebut, seperti: pengalaman pribadi dengan individu, komentar yang dibuat orang lain di dalam atau luar organisasi, dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang dicapai. Jadi ada kemungkinan, persepsi tentang rasa hormat pada seseorang telah ada sebelum bekerja atau bertemu dengan seseorang tersebut.

Menurut Yuli (2005) penilaian kinerja karyawan juga bisa didasarkan atas kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dengan indikator :

- 1) Kuantitas hasil kerja.
- 2) Kualitas hasil kerja.
- 3) Ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya

Dengan meningkatnya kinerja dari karyawan juga akan meningkatkan kinerja dari perusahaan juga. Oleh karena itu, dengan kepuasan dalam kerja yang terpenuhi juga akan meningkatkan kinerja dari karyawan. Menurut adaptasi dari buku Supriyanto dan Maharani (2013) indikator yang terdapat pada kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja
2. Pengakuan prestasi
3. Promosi

Tabel 3.2  
Konsep, Variabel, Indikator dan Instrumen Penelitian

Konsep	Indikator	Item
Teori <i>Leader Member exchange</i> (LMX) (Liden dan Maslyn, 1998)	Afeksi	Atasan banyak disukai oleh orang lain sebagai teman
		Pemimpin membantu mengembangkan kemampuan karyawan
	Kontribusi	Berfokus pada pencapaian target yang sudah diberikan
		Mendiskusikan tentang masalah yang sedang terjadi
	Loyalitas	Bersedia melakukan usaha ekstra melebihi yang diwajibkan untuk memenuhi tujuan kerja yang diinginkan atasan
		Rekan kerja yang menyenangkan
	Professional Respect	Menghormati pengetahuan dan kompetensinya dalam pekerjaan

		Sangat terkesan dengan pengetahuan atasan mengenai pekerjaannya
Kinerja Karyawan (Yuli, 2005)	Kuantitas Kerja	Selalu menetapkan target dalam bekerja
		Berusaha memenuhi target pekerjaan yang telah direncanakan
	Kualitas Kerja	Selalu mengerjakan pekerjaan dengan teliti
		Mampu dan paham pekerjaan yang dilakukan
		Mampu mengerjakan pekerjaan lebih baik dari sebelumnya
	Ketepatan Waktu	Sangat disiplin dalam bekerja
		Tidak pernah menunda-nunda pekerjaan
		Sering menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari pada yang ditargetkan
Kepuasan Kerja (Adaptasi dari buku Supriyanto dan Maharani, 2013)	Lingkungan Kerja	Suasana kerja yang nyaman
		Perasaan bangga
		Kerja sama

	Promosi	Sistem promosi
		Kesempatan yang sama
	Pengakuan Prestasi	Penilaian
		Perhatiaaan dan Penghargaan
		Pemberian gaji dan tunjangan

### 3.9 Uji Instrumen

1. Uji Validitas. Menurut Supriyanto dan Maharani (2013) intrumen dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan dapat mengungkap data dari data variabel yang diteliti dengan tepat. Alat ukur validitas ini menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel. Intrumen dapat dikatakan valid apabila koefisien korelasinya  $\geq 0,3$ .
2. Uji Reliabilitas. Menurut Supriyanto dan Maharani (2013) intrumen dikatakan reliable apabila dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama. Instrument dikatakan reliable apabila hasil nilai alpha cronbach  $\geq 0,6$

### 3.10 Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul (Supriyanto & maharani, 2013:61). Data yang telah terkumpul kemudian diolah menggunakan partial least square (PLS) software yaitu smart PLS 3.0. Dalam penelitian ini teknik analisis yang digunakan adalah analisis partial linear square (PLS) yang merupakan statistika multivariat dengan melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. Partial linear square (PLS) adalah salah satu metoda statistika pemodelan persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang dirancang untuk menyelesaikan 63 regresi berganda kompilasi

yang bermasalah terkait data spesifik, seperti ukuran sampel penelitian kecil, terdapat data yang hilang (nilai yang hilang) dan multikolinearitas (Abdillah & Hartono, 2015: 161).

Adapun metode analisis partial linear square (PLS) digunakan untuk analisis persamaan struktural berdasarkan varian yang digunakan bersama dengan pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan realibilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (uji hipotesis dengan model prediksi) (Abdillah & Hartono, 2015: 164). Berikut adalah keunggulan-keunggulan dari partial linear square (PLS) menurut Abdillah & Hartono (2015: 165):

- a. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model kompleks)
- b. Mampu mendukung multikolearitas antar variabel independent
- c. Hasi tetap kokoh meskipun terdapat data yang tidak normal atau hilang
- d. Menghasilkan variabel laten independen penuh berdasarkan lintas produk yang memerlukan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi
- e. Dapat digunakan pada konstruk reflektif dan formatif
- f. Dapat digunakan pada sampel kecil.

### **3.10.1 Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengintrepresikan mengenai argument responden terhadap pilihan pertanyaan dan distribusi frekuensi pertanyaan responden dari data yang telah di kumpulkan. Penelitian ini, jawaban responden dijelaskan dalam lika skala pertanyaan dengan menggunakan Skala Likert. Analisis data ini juga digunakan untuk menggambarkan secara mendalam variabel-variabel yang diteliti.

### **3.10.2 Pengujian model pengukuran (*Assesment Of The Measurement Model*)**

Dilakukan untuk menguji validitas dan reabilitas alat pengumpulan data dengan menggunakan data utama secara keseluruhan. assesment of the measurement model

disebut juga dengan uji outer model yang pada prinsipnya menguji indikator terhadap variabel laten atau mengukur seberapa jauh indikator (item) dapat menjelaskan variabel latennya. Indikator yang dipakai adalah convergent validity, discriminant validity, dan reliability.

1. *Convergent Validity*. Mengukur tingkat ketepatan dari item atau sekumpulan item dalam variabel terhadap apa yang ingin diukur. Indikator validitas ini diukur dengan nilai *factor loading* (FL), jika nilai FL lebih besar dari 0,7 maka item yang diukur tersebut dianggap valid. *Convergent Validity* dapat juga diukur dengan menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE). AVE mengukur seberapa besar item-item yang dipakai untuk mengukur suatu variabel converge (bersatu atau berkorelasi) dibandingkan dengan item-item untuk mengukur variabel lain dalam suatu model.
2. *Discriminant Validity*. Mengukur seberapa besar item-item yang mengukur suatu variabel berbeda dengan item-item yang dipakai untuk mengukur variabel lain serta mengukur apakah item-item yang dipakai untuk mengukur suatu variabel secara tidak sengaja mengukur variabel lain yang tidak dituju untuk diukur. Kriteria yang dipakai untuk mengukur discriminant validity adalah nilai cross loading. Nilai *cross loading* menunjukkan besarnya korelasi antara setiap variabel dengan indikatornya dan indikator dari konstruk blok lainnya. Menurut Liu dan Li (2011) dalam (Indrawati et al., 2017:70), suatu indikator dikatakan valid jika indikator suatu konstruk memiliki nilai korelasi terhadap konstraknya lebih besar dari nilai korelasi dengan konstruk lain. (Gepen and Straub, 2005 dalam Indrawati et al., 2017:70) menjelaskan bahwa indikator dari *discriminant validity* juga dapat dilihat dari nilai AVE apabila nilai akar (*square root*) dari AVE setiap variabel lebih besar dari pada korelasi antara dua variabel yang ada dalam model maka variabel tersebut telah memiliki *discriminant validity*.

Tabel 3.3  
Kriteria Output PLS

Uji Model	Output	Kriteria
Outer model (uji indikator)	<i>Convergent validity</i>	Nilai <i>factor loading</i> 0,7 atau 0,50-0,60 (untuk exploratory research) <i>average variance extracted</i> (AVE) nilai AVE harus di atas 0,50
	<i>Discriminant validity</i>	Nilai korelasi <i>cross loading</i> dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variabel laten lain
Inner Model (uji hipotesis)	R <sup>2</sup> untuk variabel laten endogen	Hasil R <sup>2</sup> sebesar 0,67 (baik), 0,33 (moderat), dan 0,19 (lemah)
	Koefisien parameter dan t-statistik	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan, yang diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i>

Sumber: (Indrawati, Ph.D. dkk, 2017)

### 3.10.3 Uji Mediasi atau Uji Sobel

Uji mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel dan dikenal dengan uji Sobel. Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan



pengaruh tidak langsung antara variabel X ke Y melalui variabel Z. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel Z mampu memediasi hubungan variabel X terhadap variabel Y.

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_{\frac{2}{a}}) + (a^2 SE_{\frac{2}{b}})}}$$

Keterangan:

*a = Koefisien regresi variabel independent terhadap mediasi*

*b = Koefisien regresi variabel mediasi terhadap dependen*

*Sa = Standart error estimation dari pengaruh variabel independent terhadap mediasi*

*Sb = Standart error estimation dari pengaruh variabel mediasi terhadap dependen*

Dalam menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, terlebih dahulu menguji nilai t dari koefisien ab. Langkah selanjutnya membandingkan antara nilai t hitung dengan t tabel. Pengaruh mediasi akan terjadi ketika nilai t hitung lebih besar dari pada nilai t tabel.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Perusahaan**

PT Superintending Company of Indonesia (Persero) (selanjutnya disebut SUCOFINDO) merupakan Badan Usaha Milik Negara yang dibangun antara Pemerintah Republik Indonesia dengan SGS, Perusahaan inspeksi terbesar di dunia yang berpusat di Jenewa, Swiss.

Berdiri pada tanggal 22 Oktober 1956 berdasarkan Akta Notaris Johan Arifin Lumban Tobing Sutan Arifin Nomor 42, awalnya SUCOFINDO hanya berfokus pada layanan jasa Pemeriksaan dan Pengawasan di bidang perdagangan, terutama komoditas pertanian, serta membantu pemerintah dalam menjamin kelancaran arus barang dan pengamanan devisa negara dalam perdagangan ekspor impor. Seiring dengan perkembangan kebutuhan dunia usaha, SUCOFINDO melakukan langkah kreatif dan inovatif serta menawarkan jasa-jasa terkait lainnya.

Komposisi kepemilikan saham SUCOFINDO beberapa kali mengalami perubahan. Tahun 1961, komposisinya berubah menjadi 20% SGS dan 80% Pemerintah Indonesia, kemudian berubah menjadi 5% SGS dan 95% Pemerintah Indonesia hingga saat ini.

Berbagai layanan baru pun ditawarkan oleh SUCOFINDO, seperti *warehousing* dan *forwarding*, *analytical laboratories*, *industrial* and *marine*

*engineering, fumigation and industrial hygiene*. Keanekaragaman jenis jasa SUCOFINDO dikemas secara terpadu, didukung oleh tenaga professional yang ahli di bidangnya, kemitraan usaha strategis dengan beberapa institusi internasional serta jaringan kerja laboratorium, cabang dan titik layanan yang tersebar di berbagai kota di Indonesia telah memberikan nilai tambah terhadap layanan yang diberikan oleh SUCOFINDO.

SUCOFINDO telah mengembangkan jasa di bidang usaha inspeksi dan audit, pengujian dan analisis, sertifikasi, konsultasi, dan pelatihan dalam bidang pertanian, Kehutanan, Pertambangan (Migas dan Nonmigas), Konstruksi, Industri Pengolahan, Kelautan, Perikanan, Pemerintah, Transportasi, Sistem Informatika dan Energi Terbarukan.

Kompetensi dan pengalaman SUCOFINDO tak perlu diragukan lagi. Tahun 2017, dengan didukung oleh budaya kerja yang tinggi, peningkatan kompetensi melalui *knowledge management* dan pengembangan jasa yang inovatif, diharapkan dapat mengembangkan bisnis yang berorientasi kelas dunia. Dengan perjalanan panjang yang dilalui, SUCOFINDO melalui visi dan misi bertekad untuk terus menjadi perusahaan inspeksi terdepan dan terbesar di Indonesia.

PT. SUCOFINDO merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan merupakan perusahaan nasional yang memberikan pelayanan berupa inspeksi dan audit, pengujian dan analitis, sertifikasi, pelatihan dan konsultasi bisnis dengan kantor pusat yang terletak di Jakarta, Indonesia. Perusahaan ini sudah memiliki

beberapa cabang yang salah satunya terletak di Surabaya. Jumlah karyawan secara keseluruhan yang dimiliki oleh PT. SUCOFINDO sekitar 3.903 (karyawan tetap & tidak tetap) per tahun 2018. Jumlah karyawan PT. SUCOFINDO cukup banyak sehingga perusahaan dihadapkan pada beberapa masalah mengenai masalah perilaku di tempat kerja dan kepuasan kerja karyawan. Perusahaan telah memberikan motivasi kerja dengan adanya program peningkatan kemampuan dan jenjang karir yang jelas, pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, lingkungan kerja yang baik, aman dan nyaman. Peneliti juga mengamati bahwa karyawan juga menghormati dan memiliki hubungan yang baik dengan pimpinan. Selain itu, menurut perusahaan ada beberapa karyawan yang memiliki perilaku sukarela dan loyal terhadap perusahaan, namun pada kenyataannya ada pula karyawan yang keluar dari perusahaan dan bekerja di tempat lain.

1. Visi perusahaan : Menjadi Perusahaan Kelas Dunia yang kompetitif, andal dan terpercaya di bidang inspeksi, pengujian, sertifikasi, konsultasi dan pelatihan.
2. Misi Perusahaan : Menciptakan nilai ekonomi kepada para pemangku kepentingan terutama pelanggan, pemegang saham dan pegawai melalui layanan jasa inspeksi, pengujian, sertifikasi, konsultasi serta jasa terkait lainnya untuk menjamin kepastian berusaha.

Adapun nilai-nilai yang ditanamkan oleh perusahaan, yaitu :

1. Integritas, yakni memegang teguh aturan, tidak berpihak dan menjunjung tinggi komitmen.

2. Fokus Pelanggan, yakni mengutamakan kepuasan pelanggan melalui upaya proaktif dalam memberikan solusi terbaik.
3. Inovasi, yakni berorientasi pada upaya penyempurnaan ber-kesinambungan yang memberi nilai tambah.
4. Kerjasama, yakni mengedepankan sinergi berlandaskan asas keterbukaan dan rasa saling percaya.
5. Kepedulian, yakni berempati terhadap kepentingan bersama.

#### **4.1.2 Deskripsi Responden**

##### **4.1.2.1 Karakteristik Responden**

Karakteristik individu merupakan data penting untuk dicermati terlebih dahulu karena faktor yang mudah didefinisikan dan mudah dalam obyektifitasnya. Responden dalam penelitian ini yaitu pegawai PT Sucofindo Surabaya. Dengan jumlah keseluruhan karyawan. Data ini didapat dari penarikan kuesioner yang telah dibagikan dan diisi oleh responden. Dari kuesioner yang telah dibagikan diketahui beberapa karakteristik responden sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik	jumlah	presentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	39	48.8%
Perempuan	41	51.2%
Jumlah	80	100%
Pendidikan		
SMA	24	30 %
Diploma	34	42.5%

S2	22	27.5%
Jumlah	108	100%
Usia		
21-30	22	27.5%
31-40	40	50%
>41	18	22.5%
Jumlah	108	100%

Sumber: Data yang diolah, 2021

Pada tabel 4.1 karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 39 (48.8%), dan 41 (51.2%) responden berjenis kelamin perempuan. dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa responden berjenis perempuan lebih banyak yaitu 41 (51.2%) responden.

Karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan diketahui bahwa tingkat SMA sebanyak 24 (30%) responden, tingkat Diploma sebanyak 34 (42.5%) responden, dan tingkat sarjana 22 (27.5%). Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar berpendidikan Diploma sebanyak 34 responden (42.5%)

Karakteristik responden menunjukkan usia bahwa 22 responden (27.5%), berusia 21-30 tahun, 40 responden (50%) berusia 31-40 tahun, 18 responden (22.5%) berusia >41 tahun, Dari data yang didapat menyimpulkan bahwa sebagian besar usia pegawai adalah 31-40 tahun dengan presentase (50%).

#### **4.1.2.2 Deskripsi Variabel Responden**

Deskripsi variabel penelitian yaitu bagian dari analisis statistic yang berguna untuk mengetahui ektribusi frekuensi jawaban responden terhadap kuesioner yang

dibagikan, baik dalam jumlah responden maupun dalam angka presentase terhadap item-item variabel, Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

**a. Variabel Leader Member Exchange (X)**

**Tabel 4.2**  
**Distribusi variabel LMX**

Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1	0	0	0	0	12	15	49	61.2	19	23.8	4.09
X1.2	0	0	1	1.2	22	27.5	39	46.8	18	22.5	3.93
X1.3	0	0	0	0	21	26.2	39	48.8	20	25	3.99
X1.4	1	1.2	9	11.2	25	31.2	34	42.5	11	13.8	3.56
X1.5	0	0	2	2.5	19	23.8	40	50	19	23	3.95
X1.6	9	11.2	3	3.8	27	33.8	24	30	17	21.2	3.46
X1.7	6	7.5	5	6.2	27	33.8	22	27.5	20	25	3.56
X1.8	10	12.5	4	5	27	33.8	23	28.8	16	20	3.39

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dijelaskan bahwa nilai rata-rata frekuensi pada tiap item pernyataan kuesioner yang telah dijawab oleh responden. Item yang memiliki nilai mean tinggi menunjukkan bahwa pernyataan pada item tersebut sudah bagus. Jika pernyataan pada item dinilai bagus maka implementasi pernyataan pada kuesioner sudah dilakukan dengan baik oleh perusahaan. Dari nilai mean pada tabel diatas dapat dilihat bahwa item X1.1 memiliki nilai paling tinggi yaitu 4.09. Artinya, rekan kerja pada perusahaan itu menyenangkan. Sedangkan item X1.8 memiliki nilai mean paling rendah yaitu 3.39. Artinya, Kurangnya dalam berdiskusi sesama karyawan atau atasan tentang masalah yang terjadi.

**b. Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Vsriabel Kepuasan Kerja**

Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Z1.1	0	0	0	0	11	13.8	38	47.5	31	38.8	4.25
Z1.2	0	0	2	2.5	10	12.5	40	50	28	35	4.18
Z1.3	1	1.2	1	1.2	15	18.8	42	52.5	21	28.2	4.01
Z1.4	0	0	0	0	8	10	41	51.2	31	38.8	4.29
Z1.5	0	0	0	0	9	11.2	45	56.2	26	32.5	4.21
Z1.6	0	0	4	5	14	17.5	38	47.5	24	30	4.03
Z1.7	0	0	3	3.8	14	17.5	41	51.2	22	27.5	4.03
Z1.8	0	0	2	2.5	10	12.5	42	52.5	26	32.5	4.15

Sumber: Data diolah,2021

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dijelaskan bahwa nilai rata-rata frekuensi pada tiap item pernyataan kuesioner yang telah dijawab oleh responden. Item yang memiliki nilai mean tinggi menunjukkan bahwa pernyataan pada item tersebut sudah bagus. Jika pernyataan pada item dinilai bagus maka implementasi pernyataan pada kuesioner sudah dilakukan dengan baik oleh perusahaan. Dari nilai mean pada tabel diatas dapat dilihat bahwa item Z1.4 memiliki nilai paling tinggi yaitu 4.29. Artinya promosi jabatan membuat karyawan puas. Sedangkan item Z1.3 memiliki nilai mean paling rendah yaitu 4.01. Artinya, Kurangnya kerja sama karyawan



**c. Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Variabel Kinerja Karyawan**

Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y1.1	0	0	0	0	8	10	41	51.2	31	38.8	4.29
Y1.2	0	0	0	0	10	12.5	42	52.5	28	35	4.23
Y1.3	0	0	2	2.5	12	15	38	47.5	28	35	4.15
Y1.4	0	0	0	0	10	12.5	49	61.2	21	26.2	4.14
Y1.5	0	0	0	0	9	11.2	44	56.2	26	32.5	4.16
Y1.6	0	0	4	5	11	13.8	42	52.5	23	28.8	4.05
Y1.7	0	0	3	3.8	14	17.5	40	50	23	28.8	4.04
Y1.8	0	0	2	2.5	9	11.2	43	52.8	26	32.5	4.16

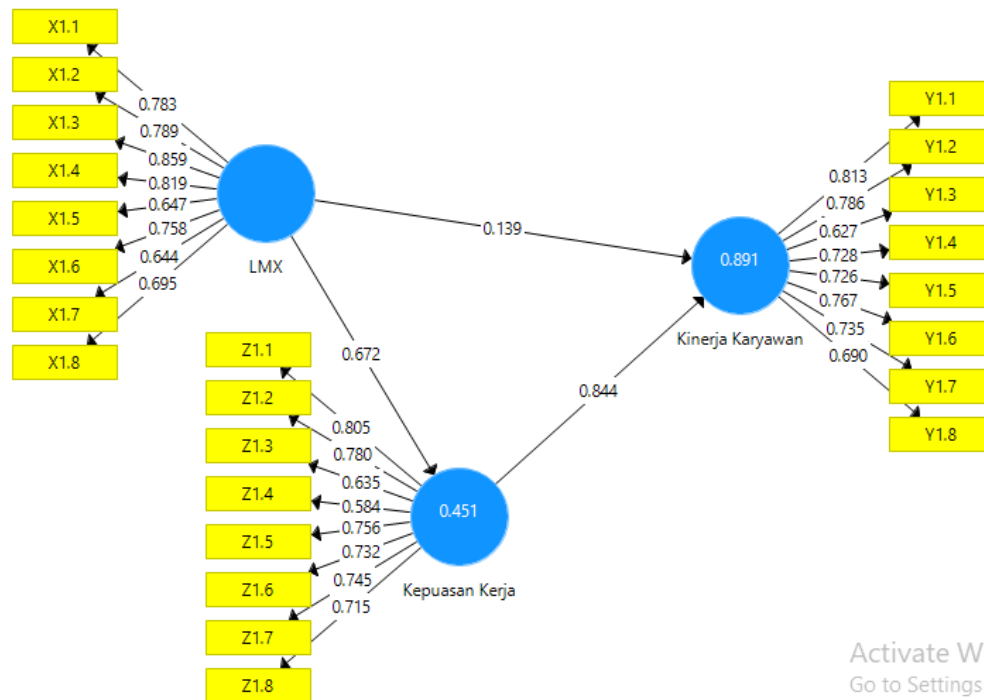
Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dijelaskan bahwa nilai rata-rata frekuensi pada tiap item pernyataan kuesioner yang telah dijawab oleh responden. Item yang memiliki nilai mean tinggi menunjukkan bahwa pernyataan pada item tersebut sudah bagus. Jika pernyataan pada item dinilai bagus maka implementasi pernyataan pada kuesioner sudah dilakukan dengan baik oleh perusahaan. Dari nilai mean pada tabel diatas dapat dilihat bahwa item Y1.1 memiliki nilai paling tinggi yaitu 4.29. Artinya, karyawan memiliki ambisi bekerja untuk mendapatkan reward. Sedangkan item Y1.7 memiliki nilai mean paling rendah yaitu 4.04. Artinya, rendahnya karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai target.

**4.1.3 Skema Model Partial Least Square (PLS)**

Berikut ini disajikan pada gambar 4.1 skema model PLS ang digunakan dalam penelitian ini. Peneliti melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan teknik analisis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan smartPLS 3.0

**Gambar 4.1 Hasil Pengujian Diagram Jalur Model Pengukuran PLS  
(Outer Model)**



#### 4.1.4 Evaluasi Model PLS

##### 4.1.4.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Untuk nilai outer model menggunakan teknik analisis Partial Least square, terdapat 3 kriteria yang harus dipenuhi yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability* untuk memenuhi kriteria dalam menilai outer loading menggunakan teknik analisis Partial Least Square

##### 4.1.4.1.1 *Convergent Validity*

Uji validitas konvergen dalam PLS dinilai berdasarkan *loading factor* atau outer loading. Suatu indikator dapat dikatakan memenuhi syarat apabila nilai *loading*

*factor* > 0.5 dan dikatakan termasuk dalam kategori baik apabila nilai *loading factor* > 0.7. Dalam penelitian ini, ketentuan validitas konvergen menggunakan batas *loading factor*. Berikut nilai *loading factor* masing-masing item pada variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

**Tabel 4.5**  
**Outer Loading**

Variabel	Indikator	Item	Loading Factor	Keterangan
Leader Member Exchange (X)	Afeksi	X1.1	0.783	Valid
		X1.2	0.789	Valid
	Kontribusi	X1.3	0.859	Valid
		X1.4	0.819	Valid
	Loyalitas	X1.5	0.647	Valid
		X1.6	0.758	Valid
	Professional Respect	X1.7	0.644	Valid
		X1.8	0.695	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Lingkungan Kerja	Z1.1	0.805	Valid
		Z1.2	0.780	Valid
		Z1.3	0.635	Valid
	Promosi	Z1.4	0.584	Valid
		Z1.5	0.756	Valid
	Pengakuan Prestasi	Z1.6	0.732	Valid
		Z1.7	0.745	Valid
		Z1.8	0.715	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas Kerja	Y1.1	0.813	Valid
		Y1.2	0.786	Valid
	Kualitas Kerja	Y1.3	0.627	Valid
		Y1.4	0.728	Valid
		Y1.5	0.726	Valid
	Ketepatan waktu	Y1.6	0.767	Valid
		Y1.7	0.735	Valid
		Y1.8	0.690	Valid

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan data tabel diatas, diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian banyak yang memiliki nilai *outer loading* > 0.7, Namun terdapat

beberapa indikator yang memiliki nilai *outer loading* < 0.7 yaitu *outer loading* antara 0.5 – 0.6. Sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity*. Data di atas menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai *outer loading*-nya dibawah 0.5, sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

#### 4.1.4.1.2 Discriminant Validity

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji discriminant validity. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai cross loading. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan pada variabel lainnya. Berikut adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator;

**Tabel 4.6**  
**Cross Loading**

	Variabel		
	Kepuasan Kerjs	Kinerja Karyawam	LMX
X1.1	0.715	0.742	0.783
X1.2	0.524	0.582	0.789
X1.3	0.543	0.593	0.859
X1.4	0.464	0.478	0.819
X1.5	0.595	0.556	0.647
X1.6	0.323	0.347	0.758
X1.7	0.267	0.330	0.644
X1.8	0.290	0.321	0.695
Z1.1	0.805	0.711	0.498
Z1.2	0.780	0.656	0.463
Z1.3	0.635	0.547	0.556
Z1.4	0.584	0.546	0.361
Z1.5	0.756	0.751	0.514
Z1.6	0.732	0.747	0.514
Z1.7	0.745	0.734	0.521

Z1.8	0.715	0.684	0.433
Y1.1	0.737	0.813	0.541
Y1.2	0.779	0.786	0.546
Y1.3	0.510	0.627	0.422
Y1.4	0.630	0.728	0.653
Y1.5	0.715	0.726	0.496
Y1.6	0.704	0.767	0.537
Y1.7	0.725	0.735	0.524
Y1.8	0.683	0.690	0.435

Sumber: Data diolah,2021

Berdasarkan data tabel diatas dapat diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki discriminant validity yang baik dalam menyusun variabelnya tersebut masing-masing.

Selain mengamati nilai *cross loading*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harua  $> 0.5$  untuk model yang baik.

**Tabel 4.7**  
***Average Variant Extracted (AVE)***

<b>Variabel</b>	<b>AVE</b>
LMX	0.567
Kepuasan Kerja	0.522
Kinerja Karyawan	0.542

Sumber: Data diolah,2021

Berdasarkan data dari tabel diatas, diketahui bahwa nilai AVE variabel LMX, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan  $> 0.5$ . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

#### 4.1.4.1.3 Composite Reliability

*Composite reliability* merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability*  $> 0.6$ . Berikut ini nilai *composite reliability* dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 4.8**  
**Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability
LMX	0.912
Kepuasan Kerja	0.896
Kinerja Karyawan	0.904

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil data pada tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian  $> 0.6$ . Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi

#### 4.1.4.2 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R Square* dari model penelitian. Model

strukutrak dievaluasi dengan menggunakan R Square untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dan koefisien parameter jalur struktural.

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-Square* untuk setiap variabel later dependen. tabel 4.8 merupakan hasil estimasi *R Square* dengan menggunakan SmartPLS.

**Tabel 4.9**  
***Nilai R Square***

<b>Variabel</b>	<b><i>R Square</i></b>
Kepuasan Kerja	0.451
Kinerja Karyawam	0.891

Sumber: Data diolah,2021

Pada data tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai *R Square* untuk variabel kepuasan kerja adalah 0.451. Peroleh tersebut menjelaskan bahwa variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel LMX sebesar 45.1%, sedangkan sisanya sebesar 54.9% dijelaskan oleh variabel lain. Variabel Kinerja karyawan memiliki *R Square* sebesar 0.891. Hal ini berarti bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel LMX dan variabel kepuasan kerja sebesar 89.1%, sedangkan sisanya yaitu sebesar 10.9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### **4.1.4.2.1 Pengujian *Goodness of Fit***

Pengujian *goodness of Fit* model struktural pada inner model menggunakan nilai Q-Square predictive-relevance ( $Q^2$ ) Nilai  $R^2$  masing-masong variabel indogen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) untuk variabel Z diperoleh  $R^2$  sebesar 0.451, untuk variabel Y diperoleh  $R^2$  sebesar 0.830.

Nilai Q Square presictive-relevance diperoleh dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.451)(1 - 0.891)$$

$$Q^2 = 1 - (0.549)(0.109)$$

$$Q^2 = 1 - (0.059841)$$

$$Q^2 = 0.940159$$

$$Q^2 = 94.01\%$$

Hasil perhitungan memperlihatkan nilai *predictive-relevance* sebesar 0.940159 atau 94.01%. Sehingga model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Nilai *predictive-relevance* sebesar 94.01% mengindikasikan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model; tersebut adalah sebesar 94.01% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 94.01% dapat dijelaskan model tersebut. Sedangkan sisanya 5.99% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terkandung dalam model) dan error. Hasil ini dikatakan bahwa model PLS yang terbentuk lebih baik. Karena dapat menjelaskan 94.01% dari informasi secara keseluruhan.

#### **4.1.4.2.2 Uji Mediasi**

Selanjutnya akan dilakukan pemeriksaan variabel mediasi dengan pendekatan perbedaan nilai koefisien dan signifikansi sebagai berikut. Berdasarkan hasil uji inner model, Maka dapat digunakan sebagai dasar penentuan variabel mediasi kepuasan kerja. Selanjutnya untuk menentukan sifat hubungan antar variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna atau mediasi sebagian. Hasil dari analisis diatas dengan cara membedakan nilai koefisien jalur dengan metode *boothstopping* yang kemudian dapat digunakan untuk mengambil kesimpulan sebagai berikut:

Pada penelitian ini variabel *Leader Member Exchange* terhadap kinerja



karyawan (a) memiliki nilai koefisien 0.139 dengan nilai p-value  $0.004 < 0.05$ . artinya hubungan kedua variabel signifikan. Kemudian hubungan variabel *Leader Member Exchange* terhadap kepuasan kerja (b) memiliki nilai koefisien 0.672 dan nilai p-value  $0.000 < 0.05$ . Hal ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan. Begitu juga dengan hubungan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (c) memiliki nilai koefisien 0.844. dengan nilai p-value  $0.000 < 0.05$  yang berarti signifikan. Berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (b) dan (c) signifikan, sedangkan (a) juga signifikan maka kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi sebagian antara *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 4.10**  
**Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Pengaruh Langsung	Pengaruh tidak langsung	Pengaruh Total	Keterangan
X ke Y: 0.139	X ke Z ke Y = (0.672 x 0.884) = 0.594	X ke Z ke Y = (0.672 + 0.884) = 1.556	$0.004 < 0.05$ = Signifikan
X ke Z : 0.672			$0.000 < 0.05$ = Signifikan
Z ke Y: 0.884			$0.000 < 0.05$ = Signifikan

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan uji mediasi pengaruh leader member exchange terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja secara tidak langsung nilai original sampel leader member exchange terhadap kepuasan kerja dan nilai original sampel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan  $(0.672 \times 0.884) = 0.594$ , yang menyatakan

bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh leader member exchange terhadap kinerja karyawan. Pengaruh total dengan nilai original sampel leader member exchange terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan  $(0.672 + 0.884) = 1.556$ .

#### 4.1.5 Hasil Pengujian Hipotesis

Signifikan parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output result for inner weight*. Tabel 4.9 menjelaskan estimasi output untuk pengujian model struktural

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Inner Weight**

Model	Original sampel	Sample Mean	Standart Deviation	P-value
LMX → Kinerja Karyawan	0.139	0.136	0.048	0.004
LMX → Kepuasan Kerja	0.672	0.681	0.053	0.000
Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.844	0.848	0.040	0.000

Sumber: Data diolah, 2021

Dalam PLS pengujian secara statistic setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan mediasi. Dalam hal ini dilakukan dengan metode *boothstrapping* terhadap sampel

#### **H1: Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel *Leader Member Exchange* dengan kinerja karyawan memiliki nilai koefisien korelasi jalur sebesar 0.139 dengan p-value  $0.004 < 0.05$  yang berarti semakin bagus *Leader*

*Member Exchange* membuat kinerja karyawan meningkat. Hasil ini berarti *Leader Member Exchange* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan sesuai dengan hipotesis pertama diduga *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **H2: Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel *leader member exchange* dengan kepuasan kerja memiliki nilai koefisien korelasi jalur sebesar 0.672 dengan p-value  $0.000 < 0.05$  yang berarti semakin bagus *leader member exchange* membuat kepuasan kerja meningkat. Hasil ini berarti *Leader Member Exchange* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan sesuai dengan hipotesis pertama diduga *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **H3: Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa uji mediasi pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja secara tidak langsung nilai original sampel *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja dan nilai original sampel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan  $(0.672 \times 0.884) = 0.594$ , yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan. Pengaruh total dengan

nilai original sampel leader member exchange terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan  $(0.672 + 0.884) = 1.556$ .

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan**

Pembahasan mengenai pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

*Leader member Exchange* dibentuk oleh 4 indikator, yaitu afeksi, kontribusi, loyalitas, dan professional respect. Temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa keempat indikator tersebut mampu untuk membentuk kepemimpinan karena loading factor dan indikator kontribusi menjadi indikator dominan karena memiliki nilai loading factor tertinggi (0.859). Hal ini berarti bahwa yang paling utama merefleksikan *leader member exchange* diindikasikan kontribusi yang dimiliki oleh atasan untuk karyawannya. Hal ini menggambarkan bahwa pimpinan pada PT Sucofindo Surabaya mempunyai kontribusi yang baik dan mempengaruhi karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian menurut Organ (1998), Bhal (2006) dalam jurnal penelitian Prisetyadi (2013) *Leader Member Exchange* sebagai sikap karyawan terhadap perusahaan mempunyai peranan penting dalam kesuksesan dan keberhasilan sebuah organisasi. sikap yang baik terhadap karyawan akan mampu

menciptakan perasaan sukarela pada diri karyawan untuk mau berkorban demi perusahaan. Selain itu melalui sikap khusus karyawan yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan.

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu karyawan yang terdapat di organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh karyawan saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para karyawannya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja karyawannya akan tinggi.

Hasil dalam penelitian ini *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa pada perusahaan PT Sucofindo karyawan senang dengan atasan mereka karena atasan memberikan ide dalam pengembangan kemampuan karyawan dan dalam meningkatkan kinerja karyawan menurut Suryadi (2017) *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian apabila *Leader Member Exchange* (LMX) dapat diterima, maka kinerja pegawai akan meningkat.

Menurut pandangan Islam ada beberapa pengertian terkait kepemimpinan, kepemimpinan disebut juga dengan *ulul amri* atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin itu adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat.

Dalam suatu perusahaan, jika ada direktur yang tidak mengurus kepentingan perusahaannya, maka itu bukan seorang direktur. Surat An Nissa' ayat 59 menyebutkan :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَزَّعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya : *"Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya."*

#### **4.2.2 Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kepuasan Kerja**

Pembahasan mengenai pengaruh *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja dibentuk oleh 3 indikator, yaitu lingkungan kerja , promosi dan pengakuan prestasi. Temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa keetiga indikator tersebut mampu untuk membentuk kepuasan karyawan karena loading factor dan indikator lingkungan kerja menjadi indikator dominan karena memiliki nilai loading factor tertinggi (0.805). Hal ini berarti bahwa yang paling utama merefleksikan kepuasan kerja diindikasikan lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan merasa

puas. Hal ini menggambarkan bahwa pimpinan pada PT Sucofindo Surabaya memberikan lingkungan kerja yang baik dan mempengaruhi karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja serta merasa nyaman bekerja di perusahaan tersebut.

Hasil dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian menurut Erlita dan Surjanti (2018) terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *leader member exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan. Namun untuk *self efficacy* (SE) dan kepuasan kerja mempunyai dampak positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengkajian ini dilakukan hanya terbatas pada bagian produksi di PT. PG Candi Baru Sidoarjo, sehingga tidak dapat digeneralisir.

Menurut Pramuktiarto (2017) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa dari sisi kepuasan kerja yang perlu dilakukan perusahaan adalah dengan lebih meningkatkan perasaan puas karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara, meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan seseorang, rasa puas terhadap rekan kerja untuk berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan, rasa puas terhadap atasan seperti bagaimana atasan dalam memberi perintah atau petunjuk dan puas terhadap gaji seperti jumlah bayaran yang diterima karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, disebabkan atasan yang loyal terhadap karyawan dengan memberikan promosi jabatan kepada karyawan sehingga meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan dan lebih semangat dalam bekerja di perusahaan PT Sucofindo Surabaya. Menurut Dian Kartika, Suharnomo (2016) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa LMX berpengaruh langsung dan positif

terhadap kepuasan karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan yang erat antara atasan dengan bawahan dapat menimbulkan kepuasan karyawan Hotel Bahari Inn Tegal, karyawan akan lebih senang ketika bekerja dan terhindar dari kebosanan dalam bekerja.

Selain itu dalam bekerja kita juga harus senantiasa bersyukur atas nikmat yang diberikan oleh Allah SWT karena dengan bersyukur, maka nikmat yang ada akan semakin ditambah, yang difirmankan oleh Allah SWT dalam surat Ibrahim ayat 7:

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

*"Dan (ingatlah juga), tatkala Tuhanmu memaklumkan; "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih"*

Semakin rajin bekerja maka semakin banyak pula penghasilan yang didapat, sehingga dapat membantu kebutuhan diri sendiri ataupun membantu orang lain dengan kelebihan prestasi maupun materi yang dipunyai.

#### **4.2.3 Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Pembahasan mengenai kepuasan kerja memediasi pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan adalah guna menjawab rumusan masalah dan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa uji mediasi pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja secara tidak langsung nilai original sampel *leader member exchange* terhadap kepuasan kerja dan



nilai original sampel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan  $(0.672 \times 0.884) = 0.594$ , yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh leader member exchange terhadap kinerja karyawan. pada PT Sucofindo Surabaya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian menurut Menurut Sutanto dan Wijanto (2013) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa menunjukkan bahwa *leader member exchange* tergolong tinggi. Karena setiap satu minggu sekali diadakan meeting dan atasan juga sering membangun hubungan dengan bawahan melalui acara makan bersama dan acara keluar bersama. Adapun juga kepuasan kerja tergolong tinggi. Karena selalu ada umpan balik dari perusahaan tentang kinerja karyawan dan perilaku karyawan melalui hasil evaluasi, karyawan menerima gaji pokok dan imbalan berupa komisi yang berdasarkan hasil penjualan, dan karyawan diberi kesempatan untuk memberikan masukan maupun ide untuk peningkatan penjualan

Menurut Penelitian yang dilakukan Wijanto dan Sutanto (2013) Menunjukkan hasil bahwa kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil ini didasarkan pada kualitas komunikasi yang terjalin di antara pemimpin dan karyawan. Jika karyawan mempunyai kapabilitas hubungan yang baik diantara keduanya, mereka akan lebih cenderung menikmati hak-hak istimewa seperti kepercayaan dua arah, dukungan dan perlindungan hubungan efektif, perhatian, penghormatan dan pengakuan diri sehingga selain memperoleh kepuasan kerja, mereka mempunyai lebih banyak kesempatan untuk berusaha dan membantu pengembangan organisasi atau perusahaan.

Hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi leader member exchange terhadap kinerja karyawan pada PT Sucafindo Surabaya dikarenakan promosi jabatan yang diberikan atasan membuat karyawan merasa puas dan senang bekerja pada perusahaan tersebut sehingga meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Berbeda dengan penelitian Menurut Aldhi Lario Herlambang (2017) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen afektif yang terjadi, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan PT Ponsel Jobs Indonesia meskipun nilai yang ditunjukkan sangatlah kecil. Berdasarkan perhitungan dari penelitian ini, komitmen organisasi merupakan variabel intervening atau memediasi pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap Kinerja.

Menurut departemen agama tentang kinerja dalam kajian islam bukan hanya berfokus mencari rezeki semata dan menghabiskan waktu yang dimiliki entah dari pagi sampai malam ataupun sebaliknya dari malam hingga pagi lagi. Akan tetapi kerja juga mencakup ke dalam segala bentuk kegiatan atau pekerjaan yang memiliki unsur kebaikan dan keberkahan bagi diri sendiri dan keluarga. Dalam al-Qur'an dijelaskan tentang kinerja dalam surah al-Qashash ayat 77 :

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا  
أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya : “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari

*(kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain). Sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.”*

Menurut tafsir Ibnu Katsir berdasarkan ayat di atas, islam mengajarkan bahwa umat islam harus giat bekerja untuk mencari rezeki untuk memenuhi kebutuhan hidup di dunia yaitu sehari-hari namun tetap dengan tidak meninggalkan perintah-perintah Allah untuk juga memikirkan kebahagiaan di akhirat kelak, demikianlah islam begitu indahnya manusia dituntut untuk bekerja dengan sungguh-sungguh bukan hanya demi kebutuhan hidup namun juga untuk kebutuhan di akhirat sehingga akan endapat ridho dari Allah SWT.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya mengenai pengaruh *leader member exchange* terhadap kinerja karyawan dimediasi dengan kepuasan kerja, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu :

Leader member Exchange dibentuk oleh 4 indikator, yaitu afeksi, kontribusi, loyalitas, dan professional respect. Temuan menunjukkan bahwa yang paling utama merefleksikan leader member exchange diindikasikan kontribusi yang dimiliki oleh atasan untuk karyawannya. Hal ini menggambarkan bahwa pimpinan pada PT Sucofindo Surabaya mempunyai kontribusi yang baik dan mempengaruhi karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja semakin bagus leader member exchange membuat kinerja karyawan meningkat. Hasil ini berarti leader member exchange memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan sesuai dengan hipotesis pertama diduga leader member exchange berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja dibentuk oleh 3 indikator, yaitu lingkungan kerja, promosi dan pengakuan prestasi. Temuan dari hasil analisis menunjukkan bahwa keetiga indikator tersebut mampu untuk membentuk kepuasan, yang paling utama merefleksikan kepuasan kerja diindikasikan lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan merasa puas. Hal ini menggambarkan bahwa pimpinan pada PT Sucofindo Surabaya

memberikan lingkungan kerja yang baik dan mempengaruhi karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja serta merasa nyaman bekerja di perusahaan tersebut, yang berarti semakin bagus leader member exchange membuat kepuasan kerja meningkat. Hasil ini berarti leader member exchange memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dan berdasarkan penemuan diatas dapat diilustrasikan sebagai berikut, hubungan (b) dan (c) signifikan, sedangkan (a) juga signifikan, maka kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi sebagian antara *Leader Member Exchange* terhadap kinerja karyawan. Dan dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi leader member exchange terhadap kinerja karyawan pada PT Sucofindo Surabaya

## **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijabarkan sebelumnya, maka diberikan saran bahwa *Leader Member Exchange* tetap memerlukan peningkatan karena dengan cara pemimpin lebih bisa mengakui dan menganggap indikator-indikator yang nilainya kecil agar kinerja dari karyawan itu sendiri semakin terus meningkat dan juga terdapat rasa puas dalam hati karyawan saat bekerja di perusahaan. Dan di penelitian selanjutnya agar lebih mampu menambahkan variabel model kepemimpinan yang lain, misalnya kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan kharismatik dan juga mampu memilih objek yang akan diteliti lebih condong kedalam konsep syariah agar mampu menambah pembahasan agar lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., Hartono. (2015). *Partial Least Square (PLS)*. Penerbit Andi. Yogyakarta
- Ariani, Dorothea Wahyu. 2012. *Leader Member Exchange As A Mediator Of The Effect of Job Satisfaction On Affective Organizational Commitment: An Empirical Test*. Internasional Journal Of Management
- Asdani, Andi. 2019. *Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Politeknik Negeri Malang)*. Akuntansi Bisnis & Manajemen (ABM), Volume 26, Nomor 1, April 2019
- Cahyani, Putri Esti. 2019. *Pengaruh kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Employee Engagement*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Malang.
- Darma dan Supriyanto. 2017. *The Effect Of Compensation On Satisfaction And Employee Performance*. Management and Economics Journal, E-ISSN: 2598-9537 P-ISSN: 2599-3402, Volume1, Issue 1, Pages 69-77
- Elshifa, Aria. 2018. *Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Organization Citizen Behaviour (Ocb) (Studi Kasus pada Karyawan Kospin Jasa Pekalongan)*. Economicus, Vol. 9 No. 1 - Juni 2018
- Erlita, dan Surjanti. 2018. *Pengaruh Leader Member Exchange, Self Efficacy, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Ilmu Manajemen Volume 6 Nomor 4.
- Erlita, Dina Via & Jun Surjanti. 2018. *Pengaruh Leader Member Exchange, Self Efficacy, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Pabrikasi Di Pt. Pg Candi Baru Sidoarjo)*. Jurnal Ilmu Manajemen Volume 6 Nomor 4 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya.

- Fahmi, Irham. 2014. *Manajemen Kepemimpinan Teori & Aplikasi*. Bandung: ALFABETA.
- Handoko, Hani T. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (Edisi Ke-2). Yogyakarta; BPFE. UGM.
- Harthantyo, Yogi and Mudji Rahardjo. 2017. *Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Dan Percieved Organizational Support (POS) Terhadap Komitmen Afektif (Studi Kasus Pada Karyawan Rumah Sakit Mekar Sari Bekasi)*. *Diponegoro Journal of Management* 6 (4):1–13.
- Hasibuan, Malayu P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia cet. Ke 17*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Herlambang, Aldhi Lario. 2017. *Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Pt. Ponsel Jobs Indonesia First Media Surabaya*. *Jurnal Ilmu Manajemen* Volume 5 Nomor 1
- HR Ahmad  
<https://www.sucofindo.co.id/id/sejarah-singkat-sucofindo>
- Hutama, Patrick dan Rocky Goenawan. 2017. *Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan di Hotel X Surabaya*. Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra, *Jurnal Vol 5, No 2 (2017)*.
- Indrawati *et al.* (2017). *Perilaku Konsumen Individu dalam Mengadopsi Layanan Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Irianto, Jusuf. 2001. *Kaizen : Kunci Sukses Jepang Dalam Persaingan*. PPM. Jakarta.
- Justina, Sely. Dkk. 2019. *Pengaruh Leader-Member Exchange Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Peran Variabel Mediasi Work Engagement Pada Pt. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Bengkulu*. *Management Insight* Vol. 14 No.1 : 51 – 62

- Kamila, Rahma & M. Yahya Arwiyah. 2019. *Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Pegawai Kecamatan Semen Kabupaten Kediri)*. e-Proceeding of Management : Vol.6, No.1 April 2019 | Page 1213
- Kartika, Dian & Suharnomo. 2016. *Pengaruh Pertukaran Pemimpin-Anggota (Lmx) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Hotel Bahari Inn Tegal)*. Volume 5, Nomor 2, Tahun 2016, Halaman 1-14
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Kharimah, Firsty Luxiaty. 2019. *Pengaruh LMX Terhadap Kinerja Dan Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Pln Uid Jatim*. Jurnal Ilmu Manajemen volume 7 Nomor 3 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). *Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development*. Journal of Management, 24, 43-72.
- Luthfitasari, Rima. 2018. *Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Persepsi Kinerja Karyawan*. Skripsi. Fakultas Psikologi. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Mahsun, M., (2006), *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
- Makawimbang, Jerry H. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*. Bandung: ALFABETA.
- Nurchayani dan Adnyani. 2016. *Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.1, 2016: 500 – 532



- Oktavianda, Allen Ayu & Mohammad Iqbal. 2018. *Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Jatim Malang Selatan)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 58 No. 2 Mei 2018
- Paripurna, Supartha, dan Subudi. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Agung Automall Kuta*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 6.6 (2017): 2441-2474
- Pramuktiarto, Gigih Budi. 2017. *Pengaruh Leader Member Exchange, Motivasi kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PO Sumber Alam*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Jurusan Manajemen. Universitas Muhammadiyah Purworejo.
- Pratiwi, Ayu Endah. (2013). *Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. Sucofindo (Persero) Cabang Bekasi*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Jurusan Manajemen. Universitas Negeri Jakarta. Jakarta
- Pusparini, Atika Ceisa. 2018. *Pengaruh Leader Member Exchange Dan Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja*. Volume 6, No 2 (2018).
- QS al-Qashash : 77
- QS An-Nisaa` : 59
- QS Ibrahim : 7
- Robbins, S.P., & Judge, 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat.
- Shandy, Charisma. (2016). *Pengaruh Internal Marketing Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Superintending Company Of Indonesia*. Skripsi. Fakultas Bisnis dan Manajemen. Jurusan Manajemen. Universitas Widyatama. Bandung

- Simanjuntak, P.J. 2005. *Manajemen Evaluasi Kerja*. Universitas Krisdwipayana. Jakarta.
- Sitepu, IU. 2014. Manajemen dan Keterampilan Kinerja Pegawai pada Asuransi Jiwa XXX. Jurnal Saintech. Vol. 06.
- Suhermin. 2012. *Pemberdayaan Kerja Profesional Sebagai Mediasi Dukungan Organisasi Dan Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Komitmen Organisasional*. Jurnal Ekonomi dan Keuangan, Vol. 16, No.2.
- Suhermin. 2012. *Pemberdayaan Kerja Profesional Sebagai Mediasi Dukungan Organisasi Dan Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Komitmen Organisasional*. Jurnal Ekonomi dan Keuangan, Vol. 16, No.2.
- Supriyanto, Achmad Sani dan Vivin Maharani. 2013. *Metode Penelitian Sumber Daya manusia*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Suryadi, Awel. 2017. *Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai Di Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang)*. Jurnal Dinamika Bahari. Vol. 8 No. 1 Edisi Oktober 2017
- Taqiuddin, Hanif, Irsan Tricahyadinata, Alexander Sampeliling. 2018. *Pengaruh Leader Member Exchange dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Teladan prima Group Kota Samarinda*. FORUM EKONOMI, 20 (2) 2018, 111-122
- Ula, Ilma Iftahul & Fendy Suhariadi. 2019. *Peran Manajemen Waktu dan Leader-Member Exchange terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. Vol. 9, No. 2, 135-147. doi:10.26740/jppt.v9n2.p135-147 p-ISSN: 2087-1708; e-ISSN: 2597-9035.
- Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Wijanto dan Sutanto. 2013. *Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Karyawan Departemen Penjualan di PT. X*. AGORA Vol.1, No.1, (2013)

- Wu, Y.J. (2009). *A multidimensional analysis of the relationship between leaDERmember exchange and organizational citizenship behaviour with an altrnative measure of leader-membe exchange*. (Disertasi). New York. School of Business Organizational Studies Program.
- Yosier, Riadi dan Zainurossalamia. 2019. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Leader Member Exchange Self Efficacy Terhadap Kepuasan Kerja*. Jurnal Manajemen – VOL. 11 (2) 2019, 212-216.
- Yuli Cantika, Sri Budi.2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. UMM Press. Malang.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1

#### Kuesioner

#### KUESIONER

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA  
(Studi Kasus Di PT. Sucofindo Surabaya)

---

Kpd.

Bapak/Ibu/Saudara(i) yang terhormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi sebagai syarat untuk dapat menyelesaikan program Sarjana I pada Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang diperlukan beberapa data dan informasi yang mendukung dalam proses penelitian ini. Demi tercapainya proses penelitian ini mohon kesediaan dari bapak/ibu/saudara(i) untuk mengisi angket yang telah disediakan. Hasil kuesioner dan penelitian akan dijamin kerahasiaan dan tidak disebarluaskan. Atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara (i), yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi angket ini, saya mengucapkan terima kasih dan mohon maaf atas perkataan yang kurang enak dihati.

#### A. Identitas:

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
3. Pendidikan :
4. Usia :

#### B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Isilah daftar identitas yang telah disediakan.
2. Bacalah setiap pertanyaan dengan teliti dan seksama
3. Isilah dengan jujur sesuai dengan kenyataan pada diri saudara
4. Berilah tanda check (✓) pada alternatif jawaban yang anda anggap paling benar
5. Seluruh pernyataan harus dijawab dan tidak diperkenankan memilih jawaban

lebih dari satu.

6. Jawaban saudara dijamin kerahasiaannya.
7. Jawaban saudara tidak berpengaruh terhadap nilai saudara di perusahaan

Dengan alternatif jawaban :

- SS : Sangat Setuju (5)  
 S : Setuju (4)  
 N : Netral (3)  
 TS : Tidak Setuju (2)  
 STS : Sangat Tidak Setuju (1)

***Leader Member Exchange (LMX)***

No.	Keterangan	Nilai				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa mampu menjalin hubungan saling menghargai dengan pekerjaan lainnya					
2	Atasan maupun bawahan saya memiliki kemampuan untuk cepat akrab dengan orang lain termasuk karyawannya sebagai teman					
3	Atasan maupun bawahan saya akan melakukan pembelaan kepada saya sekiranya ada yang berselisih dengan saya					
4	Saya merasa mendapatkan kesempatan untuk berdiskusi mengenai tujuan kerja yang diinginkan					
5	Saya bersedia bekerja untuk atasan maupun bawahan saya melebihi apa yang diminta dalam uraian pekerjaan saya					
6	Saya merasa terdapat hubungan yang terjalin antara atasan maupun bawahan, sehingga mampu menciptakan simpati antara satu dan yang lainnya					
7	Saya menghormati pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki oleh atasan maupun bawahan saya mengenai pekerjaannya					
8	Saya merasa terkesan dengan keahlian profesional dari atasan maupun bawahan saya					

**Kinerja Karyawan**

No.	Keterangan	Nilai				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya merasa mampu memenuhi target kerja yang dibebankan dengan baik dan benar					
2	Kuantitas kerja yang dibebankan telah sesuai dengan kemampuan yang saya miliki					
3	Saya merasa mampu meminimalkan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan yang saya lakukan					
4	Kualitas yang saya miliki sudah sesuai dengan standart yang sudah ditetapkan perusahaan					
5	Hasil dari kerja saya terkadang mampu lebih baik dari waktu yang sebelumnya					
6	Atasan dan bawahan saling memberi saran, kritik atau masukan yang membangun tim kerja					
7	Saya mampu menggunakan waktu kerja dengan baik dengan tidak menunda-nunda pekerjaan					
8	Saya mampu memaksimalkan kehadiran saya dengan baik dan lebih cepat dari pekerjaan sebelumnya					

**Kepuasan Kerja**

No.	Keterangan	Nilai				
		SS	S	N	TS	STS
1	Kondisi di ruangan tempat saya bekerja sudah sesuai dengan kebutuhan kerja saya					
2	Saya mempunyai pekerjaan yang menarik bagi saya					
3	Saya merasa jika terdapat suasana kekeluargaan dan rasa saling menghormati diantara atasan maupun bawahan					
4	Saya merasa jika sistem promosi di perusahaan sudah sesuai dengan yang saya harapkan					
5	Perusahaan menjamin promosi bagi pekerja yang mampu memenuhi target					
6	Saya mendapatkan penghargaan jika selalu memenuhi target kerja yang diberi oleh perusahaan					

7	Gaji yang saya terima sudah cukup dengan beban pekerjaan yang saya terima					
8	Saya merasa bahwa besar dan jenis tunjangan yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai					

## Lampiran 2

### Kuesioner Responden

#### *Leader Member Exchange*

X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
3	4	2	5	4	4	5	4
4	4	5	5	5	5	5	4
3	4	4	4	4	4	5	5
4	4	5	5	4	4	4	4
4	4	4	3	4	5	4	4
4	5	4	4	4	4	5	5
4	4	5	3	3	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	4
5	5	4	4	4	4	3	4
3	3	4	5	4	5	4	4
4	5	4	4	5	4	4	4
5	4	5	5	5	4	4	4
4	4	3	4	4	5	5	5
4	3	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	5	4	3	5
4	4	4	5	5	4	4	4
4	5	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	5	5	5	4
5	4	4	4	4	4	3	3

4	1	1	4	4	5	3	4
4	4	4	5	5	5	5	4
4	4	4	5	3	4	4	4
5	4	4	4	5	4	4	4
3	3	4	4	4	1	5	4
4	4	4	4	5	4	3	4
5	4	4	3	3	4	5	4
4	5	3	3	5	4	2	2
3	4	5	2	2	5	4	4
4	5	3	3	2	5	5	4
3	3	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	3	3	2	4
4	4	3	3	2	3	4	4
4	5	4	3	4	2	3	3
4	5	5	5	4	4	3	2
5	3	3	5	3	3	5	5
4	5	3	2	5	4	4	5
4	5	4	4	4	5	2	3
3	2	5	5	5	4	4	5
5	4	2	3	3	5	5	4
4	2	5	5	4	5	2	3
4	2	5	5	4	5	2	3
4	4	5	5	5	5	5	2
2	3	5	5	5	4	2	3
5	2	4	4	4	3	5	2
5	5	2	3	3	5	5	5
5	4	4	2	3	3	5	5



4	4	5	5	3	5	3	5
4	4	5	2	5	5	3	3
5	2	3	5	5	3	3	4
2	3	5	5	4	4	4	4
4	4	5	2	4	5	5	3
4	4	5	5	3	5	5	4
3	3	2	5	5	4	4	5
3	4	4	5	5	4	5	5
5	5	4	4	5	5	4	3
4	4	3	2	5	4	4	3
4	5	3	3	4	4	3	5
5	4	4	3	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	5	4	4
4	5	3	4	5	4	4	3
5	5	3	4	3	5	3	3
4	4	3	3	2	5	5	2
4	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	4	4	4
4	4	3	3	4	3	5	5
4	4	2	2	2	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	4	4

5	5	3	3	3	5	4	4
4	4	3	3	2	5	4	4
4	4	2	4	4	5	4	4
4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	2	2	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	4	4	4

### Kinerja Karyawan

Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8
4	4	4	5	5	4	4	5
5	3	1	3	3	3	4	5
5	4	5	5	4	3	3	3
5	3	3	3	5	4	4	4
5	4	4	3	3	5	5	4
5	4	4	5	5	4	4	5
5	4	4	5	4	5	4	3
5	4	4	4	5	5	5	4
5	3	3	3	4	4	4	4
5	3	3	5	5	5	4	3
5	4	4	4	3	3	3	5
5	3	3	4	4	3	1	3
1	5	5	5	4	4	1	3
4	4	4	4	5	5	5	1
5	5	4	4	4	4	4	5
5	3	4	4	4	5	1	5

3	3	4	5	4	4	1	5
5	4	5	5	4	4	3	3
4	5	5	5	4	4	4	4
5	1	3	3	3	3	1	5
4	4	4	4	5	3	3	3
2	5	1	3	3	3	5	5
5	4	4	4	4	5	3	1
4	5	3	3	3	4	4	1
3	4	4	2	1	3	3	5
4	5	4	4	5	5	4	2
5	4	5	4	5	4	5	5
2	2	4	5	5	5	4	4
3	3	3	4	4	4	4	2
4	4	4	3	5	5	2	4
5	4	4	5	5	4	4	2
3	3	2	2	3	4	4	5
5	4	4	5	4	3	4	5
4	5	2	5	4	5	3	3
3	4	3	4	3	3	5	5
4	4	4	4	4	2	3	3
5	5	5	2	5	4	5	5
4	4	2	4	5	4	3	5
4	5	2	4	4	4	4	2
4	4	3	3	4	5	3	3
5	4	5	4	3	5	4	2
4	4	4	3	5	3	5	5
3	3	5	5	5	2	3	3

4	4	3	3	5	5	4	4
5	5	4	4	2	5	3	3
4	5	5	3	4	4	4	3
5	5	2	2	4	5	3	3
4	5	2	4	4	5	5	5
2	4	5	2	4	4	4	4
5	4	5	5	4	2	5	2
4	4	4	4	3	3	5	5
2	3	3	4	5	5	4	4
3	4	4	5	4	5	5	5
4	4	2	5	5	5	4	5
5	5	4	4	4	3	5	5
5	5	5	4	4	4	3	3
4	4	4	4	5	5	3	3
5	5	4	4	3	5	5	5
5	5	5	4	5	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	3	3	4	3	3	3
3	3	3	3	4	4	5	4
4	4	4	4	5	3	4	1
3	4	3	3	3	2	4	4
3	4	4	3	4	3	4	4
3	4	4	4	4	3	4	3
5	4	5	5	5	5	5	5
2	4	2	4	3	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3

3	3	4	4	4	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4

### Kepuasan Kerja

Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8
4	5	5	5	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	3	3	4
4	5	5	4	3	3	3	5
4	4	2	1	4	4	3	3
4	1	1	3	3	4	4	4
4	4	4	5	3	3	4	4
1	3	3	4	4	4	5	4
3	4	4	5	5	5	4	1
4	5	4	4	5	1	4	4
4	3	4	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5
1	4	2	5	5	5	4	4

1	1	3	3	3	5	4	4
1	1	3	3	3	5	4	4
4	4	1	3	3	4	4	4
3	5	5	1	4	3	5	5
5	4	5	4	4	3	5	4
4	4	3	5	4	4	4	4
5	1	5	3	3	5	4	4
5	5	5	1	1	3	5	4
5	3	3	3	1	5	4	4
5	4	4	4	4	4	3	4
3	5	2	4	4	5	4	3
3	5	4	4	3	4	4	4
3	5	4	5	2	5	4	4
5	5	5	4	4	4	2	5
3	3	4	5	2	4	5	5
5	2	3	5	4	4	4	2
4	5	2	5	5	5	4	5
2	4	5	2	4	4	5	2
5	2	5	5	2	4	4	5
4	4	4	4	4	5	5	5
4	4	3	5	2	5	5	2
5	5	2	5	2	3	3	5
4	4	4	4	4	5	5	3
3	4	3	5	5	4	3	4
5	4	5	2	5	4	4	2
5	4	5	2	5	4	4	2
4	4	4	3	5	5	3	5

5	5	4	3	5	4	5	2
3	3	5	4	4	4	2	5
5	4	4	4	3	2	3	5
3	3	3	5	5	4	2	5
4	4	5	5	3	5	2	3
5	4	4	5	5	3	3	5
4	4	4	2	4	4	4	3
5	5	5	4	3	5	3	4
4	4	4	5	3	5	4	4
5	5	4	4	2	3	4	4
4	5	5	5	3	4	4	5
5	3	5	5	4	3	2	5
3	4	4	4	4	2	5	5
3	3	4	4	4	5	5	2
5	5	5	4	4	3	2	4
4	4	4	5	5	3	5	5
5	5	2	4	4	4	5	5
5	5	4	4	3	5	4	5
4	5	5	5	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	5	4
4	4	4	4	3	3	5	5
4	4	4	3	3	3	4	3
4	4	4	5	4	3	4	3
4	4	5	5	5	3	4	4
5	4	4	4	3	5	5	4
4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4

5	5	4	4	2	5	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4
5	4	5	4	4	4	5	4
5	5	4	5	3	3	5	4
4	4	5	5	4	3	5	4
4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	3	3	4	4



### Lampiran 3

#### Deskripsi Respondem Variabel

**X1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak setuju	2	2.5	2.5	2.5
netral	9	11.2	11.2	13.8
setuju	51	63.8	63.8	77.5
sangat setuju	18	22.5	22.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

**X1.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat tidak setuju	1	1.2	1.2	1.2
tidak setuju	5	6.2	6.2	7.5
netral	8	10.0	10.0	17.5
setuju	46	57.5	57.5	75.0
sangat setuju	20	25.0	25.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.2	1.2	1.2
	tidak setuju	8	10.0	10.0	11.2
	netral	18	22.5	22.5	33.8
	setuju	33	41.2	41.2	75.0
	sangat setuju	20	25.0	25.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	9	11.2	11.2	11.2
	netral	19	23.8	23.8	35.0
	setuju	28	35.0	35.0	70.0
	sangat setuju	24	30.0	30.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	6	7.5	7.5	7.5
	netral	15	18.8	18.8	26.2
	setuju	36	45.0	45.0	71.2
	sangat setuju	23	28.8	28.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.2	1.2	1.2
	tidak setuju	1	1.2	1.2	2.5
	netral	8	10.0	10.0	12.5
	setuju	42	52.5	52.5	65.0
	sangat setuju	28	35.0	35.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**X1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	6	7.5	7.5	7.5
	netral	12	15.0	15.0	22.5
	setuju	38	47.5	47.5	70.0
	sangat setuju	24	30.0	30.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**X1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	5	6.2	6.2	6.2
	netral	13	16.2	16.2	22.5
	setuju	46	57.5	57.5	80.0
	sangat setuju	16	20.0	20.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Z1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	4	5.0	5.0	5.0
	tidak setuju	2	2.5	2.5	7.5
	netral	11	13.8	13.8	21.2
	setuju	38	47.5	47.5	68.8
	sangat setuju	25	31.2	31.2	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Z1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak lsetuju	4	5.0	5.0	5.0
	tidak setuju	2	2.5	2.5	7.5
	netral	8	10.0	10.0	17.5
	setuju	45	56.2	56.2	73.8
	sangat setuju	21	26.2	26.2	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Z1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	2.5	2.5	2.5
	tidak setuju	6	7.5	7.5	10.0
	netral	10	12.5	12.5	22.5
	setuju	39	48.8	48.8	71.2
	sangat setuju	23	28.8	28.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Z1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	3	3.8	3.8	3.8
	tidak setuju	4	5.0	5.0	8.8
	netral	9	11.2	11.2	20.0
	setuju	38	47.5	47.5	67.5
	sangat setuju	26	32.5	32.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Z1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	2.5	2.5	2.5
	tidak setuju	7	8.8	8.8	11.2
	netral	24	30.0	30.0	41.2
	setuju	33	41.2	41.2	82.5
	sangat setuju	14	17.5	17.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Z1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.2	1.2	1.2
	tidak setuju	2	2.5	2.5	3.8
	netral	24	30.0	30.0	33.8
	setuju	32	40.0	40.0	73.8
	sangat setuju	21	26.2	26.2	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Z1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	6	7.5	7.5	7.5
	netral	10	12.5	12.5	20.0
	setuju	44	55.0	55.0	75.0
	sangat setuju	20	25.0	25.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Z1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.2	1.2	1.2
	tidak setuju	7	8.8	8.8	10.0
	netral	7	8.8	8.8	18.8
	setuju	44	55.0	55.0	73.8
	sangat setuju	21	26.2	26.2	100.0
	Total	80	100.0	100.0	



Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.2	1.2	1.2
	tidak setuju	5	6.2	6.2	7.5
	netral	13	16.2	16.2	23.8
	setuju	32	40.0	40.0	63.8
	sangat setuju	29	36.2	36.2	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.2	1.2	1.2
	tidak setuju	1	1.2	1.2	2.5
	netral	14	17.5	17.5	20.0
	setuju	47	58.8	58.8	78.8
	sangat setuju	17	21.2	21.2	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Y1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	2	2.5	2.5	2.5
	tidak setuju	8	10.0	10.0	12.5
	netral	14	17.5	17.5	30.0
	setuju	42	52.5	52.5	82.5
	sangat setuju	14	17.5	17.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Y1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	5	6.2	6.2	6.2
	netral	16	20.0	20.0	26.2
	setuju	41	51.2	51.2	77.5
	sangat setuju	18	22.5	22.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	1	1.2	1.2	1.2
	tidak setuju	1	1.2	1.2	2.5
	netral	15	18.8	18.8	21.2
	setuju	40	50.0	50.0	71.2
	sangat setuju	23	28.8	28.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Y1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak setuju	5	6.2	6.2	6.2
	netral	23	28.8	28.8	35.0
	setuju	29	36.2	36.2	71.2
	sangat setuju	23	28.8	28.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Y1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	5	6.2	6.2	6.2
	tidak setuju	1	1.2	1.2	7.5
	netral	18	22.5	22.5	30.0
	setuju	40	50.0	50.0	80.0
	sangat setuju	16	20.0	20.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

**Y1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak setuju	4	5.0	5.0	5.0
	tidak setuju	6	7.5	7.5	12.5
	netral	21	26.2	26.2	38.8
	setuju	24	30.0	30.0	68.8
	sangat setuju	25	31.2	31.2	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

## Lampiran 4

### Uji Analisis PLS

#### Outer Loading

##### Outer Loading

Matriks				Salin ke Clipboard:	Format Excel	Format R
	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyaw...	LMX			
X1.1			0.783			
X1.2			0.789			
X1.3			0.859			
X1.4			0.819			
X1.5			0.647			
X1.6			0.758			
X1.7			0.644			
X1.8			0.695			
Y1.1		0.813				
Y1.2		0.786				
Y1.3		0.627				
Y1.4		0.728				
Y1.5		0.726				

##### Outer Loading

Matriks				Salin ke Clipboard:	Format Excel	Format R
	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyaw...	LMX			
Y1.4		0.728				
Y1.5		0.726				
Y1.6		0.767				
Y1.7		0.735				
Y1.8		0.690				
Z1.1	0.805					
Z1.2	0.780					
Z1.3	0.635					
Z1.4	0.584					
Z1.5	0.756					
Z1.6	0.732					
Z1.7	0.745					
Z1.8	0.715					

## Cross Loading

### Validitas Diskriminan

Kriteria Fornell-Larcker	Cross Loadings	Rasio Heterotrait-Monotr...	Rasio Heterotrait-Monotr...	Salin ke Clipboard:	Format Excel	Format R
	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyaw...	LMX			
X1.1	0.715	0.742	0.783			
X1.2	0.524	0.582	0.789			
X1.3	0.543	0.593	0.859			
X1.4	0.464	0.478	0.819			
X1.5	0.595	0.556	0.647			
X1.6	0.323	0.347	0.758			
X1.7	0.267	0.330	0.644			
X1.8	0.290	0.321	0.695			
Y1.1	0.737	0.813	0.541			
Y1.2	0.779	0.786	0.546			
Y1.3	0.510	0.627	0.422			
Y1.4	0.630	0.728	0.653			
Y1.5	0.715	0.726	0.496			

### Validitas Diskriminan

Kriteria Fornell-Larcker	Cross Loadings	Rasio Heterotrait-Monotr...	Rasio Heterotrait-Monotr...	Salin ke Clipboard:	Format Excel	Format R
	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyaw...	LMX			
Y1.4	0.630	0.728	0.653			
Y1.5	0.715	0.726	0.496			
Y1.6	0.704	0.767	0.537			
Y1.7	0.725	0.735	0.524			
Y1.8	0.683	0.690	0.435			
Z1.1	0.805	0.711	0.498			
Z1.2	0.780	0.656	0.463			
Z1.3	0.635	0.547	0.556			
Z1.4	0.584	0.546	0.361			
Z1.5	0.756	0.751	0.516			
Z1.6	0.732	0.747	0.514			
Z1.7	0.745	0.734	0.521			
Z1.8	0.715	0.684	0.433			

## AVE

## Construct Reliability and Validity

### Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Matriks	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (A...	Salin ke Clipboard:	Format Excel	Format R
	Cronbach's Al...	rho_A	Reliabilitas Ko...	Rata-rata Varia...			
Kepuasan Kerja	0.867	0.872	0.896	0.522			
Kinerja Karyawan	0.878	0.883	0.904	0.542			
LMX	0.894	0.915	0.912	0.567			

## R Square

### R Square

Matriks	R Square	Adjusted R Square	Salin ke Clipboard:	Format Excel	Format R
	R Square	Adjusted R Sq...			
Kepuasan Kerja	0.451	0.444			
Kinerja Karyawan	0.891	0.888			

## Path Coefficient

### Koefisien Jalur

Mean, STDEV, T-Values, P-Values	Keyakinan Interval	Keyakinan Interval Bias-Dikore...	Sampel	Salin ke Clipboard:	Format Excel	Format R
	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sam...	Standar Devias...	T Statistik (  O/...	P Values	
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0.844	0.845	0.041	20.671	0.000	
LMX -> Kepuasan Kerja	0.672	0.681	0.057	11.755	0.000	
LMX -> Kinerja Karyawan	0.139	0.142	0.048	2.929	0.004	

PERUSAHAAN PERSEROAN (PERSERO) PT SUPERINTENDING COMPANY OF INDONESIA



Nomor : 001/SCISBA/IV/2021  
Perihal : Pemberian Ijin Penelitian  
Lampiran : 2

Kepada yth.  
Kepala Dekan Bidang Akademik  
Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang  
Fakultas Ekonomi

Dengan hormat,  
Yang bertanda tangan dibawah ini ;  
Nama : Endro Cahyono  
Perusahaan : PT. Sucofindo Cabang Surabaya  
Jabatan : Kepala Sub Bidang Keuangan Akuntansi

Degan ini menerangkan bahwa,  
Nama : Firman Hanif Amirudin  
Universitas : Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang  
NIM : 16510027

Telah diijinkan untuk melakukan penelitian dan pengambilan data pada perusahaan kami dengan catatan data - data yang diperlukan sebatas kajian keilmuan dan tidak dipublikasikan.

Demikian yang dapat kami sampaikan, atas perhatian Bapak kami ucapkan terima kasih

Hormat kami,


Endro Cahyono  
Kasubid Keuangan Akuntansi

Member of IFIA

AN INSPECTION, SUPERVISION  
ASSESSMENT & TESTING COMPANY







OPERATION :  
J. Kalibuwah No. 215  
Surabaya 60173  
Telp. : (031) 5489123 (Hunting)  
Fax. : (031) 5489144  
E-mail : marketing@sucofindo.co.id  
www@sucofindo.co.id

LABORATORY :  
J. Ahmad Yani No. 315 Surabaya 60234  
Telp. : (031) 8470547 - 51  
Fax. : (031) 8470563, 8470565  
WWW.SUCOFINDO.CO.ID



### BUKTI KONSULTASI


Nama : Firman Hanif Amirudin  
 NIM/Jurusan : 16510027/Manajemen  
 Pembimbing : Dr. H. Fauzan Al Manshur, ST., MM  
 Judul Skripsi : Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus Di Pt. Sucofindo Surabaya)

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	4.8.2020	Revisi Bab 1.2,3	1. 
2	6.8.2020	Revisi Bab 1.2,3	2. 
3	7.9.2020	Revisi Bab 1.2,3	3. 
4	28.10.2020	Revisi Bab 1.2,3	4. 
5	1.11.2020	Revisi Bab 1.2,3	5. 
6	28.2.2021	Revisi Bab 1.2,3	6. 
7			7.
8			8.
9			9.
10			10.
11			11.
12			12.
13			13.
14			14.
15			15.

Malang, 9 Juni 2021

Mengetahui:

Ketua Jurusan Manajemen

  
 Drs. Agus Sucipto, MM., CRA  
 NIP. 19670816200312 1 001



**KEMENTRIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

---

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME  
(FORM C)**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Zuraidah, SE., M.SA  
NIP : 19761210 200912 2 001  
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Firman Hanif Amirudin  
NIM : 16510027  
Handphone : 089601059982  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia (SDM)  
Email : firmanhanif123@gmail.com  
Judul Skripsi : "Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus Di Pt. Sucofindo Surabaya)"

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
22%	21%	8%	13%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 22 April 2020  
UP2M

Zuraidah, SE., M.SA  
NIP 197612102009122 001

# PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA (Studi Kasus Di Pt. Sucofindo Surabaya)

## ORIGINALITY REPORT

22%

SIMILARITY INDEX

21%

INTERNET SOURCES

8%

PUBLICATIONS

13%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[etheses.uin-malang.ac.id](https://etheses.uin-malang.ac.id)

Internet Source

6%

2

Submitted to UIN Maulana Malik Ibrahim  
Malang

Student Paper

3%

3

[jurnalmahasiswa.unesa.ac.id](http://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id)

Internet Source

2%

4

[ejournal.dewantara.ac.id](http://ejournal.dewantara.ac.id)

Internet Source

1%

5

[123dok.com](http://123dok.com)

Internet Source

1%

6

[publikasi.mercubuana.ac.id](http://publikasi.mercubuana.ac.id)

Internet Source

1%

7

[docplayer.info](http://docplayer.info)

Internet Source

1%

8

[sinta.unud.ac.id](http://sinta.unud.ac.id)

Internet Source

1%

9	<a href="http://repository.umpwr.ac.id:8080">repository.umpwr.ac.id:8080</a> Internet Source	1 %
10	<a href="http://core.ac.uk">core.ac.uk</a> Internet Source	1 %
11	<a href="http://journal.unesa.ac.id">journal.unesa.ac.id</a> Internet Source	1 %
12	<a href="http://repository.ibs.ac.id">repository.ibs.ac.id</a> Internet Source	1 %
13	Submitted to Universitas Warmadewa Student Paper	1 %
14	Submitted to Universitas Islam Indonesia Student Paper	1 %
15	<a href="http://journal.stie-mce.ac.id">journal.stie-mce.ac.id</a> Internet Source	1 %
16	<a href="http://pip-semarang.ac.id">pip-semarang.ac.id</a> Internet Source	1 %
17	Submitted to UIN Sunan Ampel Surabaya Student Paper	1 %